
Pierre Maurin

Contrôle de gestion facile !



Guide à l'usage des PME

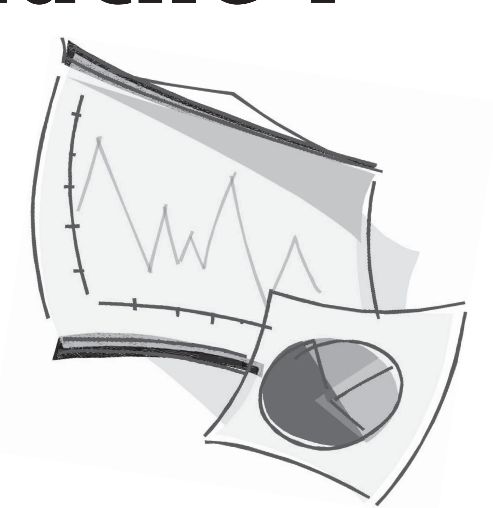
afnor
ÉDITIONS

Contrôle de gestion facile !

Pierre Maurin

Contrôle de gestion facile !

Guide à l'usage des PME





Du même auteur

Les 5 clés d'une gestion financière efficace, Éditions La Compagnie Littéraire-Brédys, 2006

Petites entreprises améliorez votre rentabilité – Méthode et outils de calcul des prix de revient, AFNOR, 2007

Le business plan en clair, Éditions Ellipses, 2008

ISBN 978-2-12-465139-9

Couverture : création AFNOR – Crédit photo © 2008 JupiterImages Corporation

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé – 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Introduction

« […] L'inconnu et l'indicible
sont les deux principales sources d'inquiétude des hommes […] »
(Platon)

Encore de nos jours, un grand nombre de petites et très petites entreprises (PTPE) n'ont pas de véritable système de contrôle de gestion, ou tout au plus quelques éléments de calculs analytiques sommaires et insuffisants.

Mais pour quelles raisons ?

Comment cela est-il possible ?

La raison principale semble avant tout provenir de l'idée – très répandue dans le milieu des PTPE – que le contrôle de gestion n'est utile et ne s'applique qu'aux grandes et moyennes entreprises.

Mais pourquoi cette certitude est-elle si profondément répandue chez les dirigeants de PTPE ?

La première raison qui vient à l'esprit, est le fait que la grande majorité des méthodes et outils de contrôle de gestion enseignés – que ce soit dans les milieux universitaires ou en formation professionnelle – concerne pour l'essentiel les grandes et moyennes entreprises.

Or, ces méthodes et outils s'avèrent bien souvent très difficiles, voire impossibles, à mettre en place et/ou à utiliser dans les PTPE.

Mais pourquoi ?

Une des principales explications vient du fait qu' il y a autant de différence entre une grande et une petite entreprise, qu'entre un éléphant et une fourmi.

Cette différence ne se situe pas uniquement au niveau de leur taille, mais aussi au niveau de leur organisation, de la structure de leur système d'information de gestion (SIG), de leur positionnement et de leur déploiement géographique, de leur stratégie commerciale, de leur situation juridique, ainsi qu'au niveau de leurs marges de manœuvre techniques et financières.

Aussi, vouloir à tout prix mettre en place (dans une PTPE) un système de contrôle de gestion similaire à celui d'une grande ou moyenne entreprise – sous prétexte qu'il est très efficace dans cette dernière – est voué délibérément à l'échec.

En raison de leurs particularités, les PTPE ont des besoins et des contraintes souvent très éloignés de ceux des grandes et moyennes entreprises. Et le domaine de la gestion financière n'échappe pas à ce constat, loin s'en faut.

Cependant, ne nous trompons pas !

Le fait que les différentes méthodes et outils de contrôle de gestion actuels ne soient pas adaptés aux besoins propres aux PTPE, ne signifie pas pour autant qu'il faille les rejeter complètement.

Car, la plupart d'entre eux sont basés sur des principes sur lesquels les dirigeants et les responsables financiers de PTPE peuvent s'appuyer pour concevoir et réaliser leur propre système de contrôle de gestion.

N'oublions jamais que dans les PTPE, les dirigeants et/ou les responsables financiers sont les mieux placés pour concevoir les outils de gestion dont ils ont besoin pour piloter efficacement leur entreprise.

Ce qui leur manque pour passer à l'action sont – outre du temps – quelques principes de gestion fondamentaux et une bonne méthodologie de mise en place, afin d'être le plus performant possible en un minimum de temps.

C'est en cela, qu'une étude approfondie des méthodes de gestion actuelles appliquées dans les grandes et moyennes entreprises, peut s'avérer constructive. À condition toutefois de n'en retenir que les aspects essentiels, et de les utiliser comme base de départ de toute réflexion sur ce sujet.

En effet, depuis quelques années, on constate que plus l'entreprise est petite, plus ses problématiques de gestion sont complexes et subtiles par rapport à celles des grandes et moyennes entreprises.

Et face à cela, la bonne tenue d'une comptabilité s'avère rapidement insuffisante pour évaluer avec précision les conséquences financières directes et indirectes de cette complexité propre aux PTPE.

Ce qui explique une difficulté croissante de leurs dirigeants à :

- adopter les bonnes décisions au bon moment ;
- améliorer durablement les résultats de leur entreprise ;
- anticiper leurs principaux problèmes économiques et commerciaux ;
- prendre du recul afin d'établir une stratégie de développement pertinente.

C'est donc dans cette situation que, contrairement aux idées reçues, le contrôle de gestion se trouve être le meilleur allié du chef d'entreprise.

Mais pour cela, il est primordial que ce dernier sache quels principes de gestion sont à retenir, comment les transformer en un véritable système de contrôle de gestion totalement adapté aux particularités de son entreprise, et comment éviter de perdre du temps dans sa mise en place et son utilisation quotidienne.

C'est ce que cet ouvrage se propose d'expliquer au lecteur, étape par étape, avec des exemples réels à l'appui.

Avertissement aux lecteurs

Ce livre est essentiellement un ouvrage de méthodologie.

Son objet n'est absolument pas de présenter de manière exhaustive et détaillée toutes les méthodes et outils de contrôle de gestion existants. D'autres auteurs l'ont déjà fait avec pertinence (certains d'entre eux apparaissant d'ailleurs en fin d'ouvrage, dans la bibliographie).

Son but est plutôt d'apporter une base de réflexion et de travail permettant, à chaque chef d'entreprise ou responsable financier de PTPE, de construire ses propres méthodes et outils de gestion.

Aussi, chaque terme technique sur lequel cette méthodologie doit s'appuyer ne sera pas développé. Ceci, afin d'éviter toute digression pouvant nuire à la clarté du raisonnement et à sa compréhension par le lecteur.

Néanmoins, les lecteurs soucieux d'approfondir certains aspects techniques ou théoriques du contrôle de gestion et de la comptabilité trouverons d'autres ouvrages pratiques dans la bibliographie.

De même, pour ceux désirant se faire aider lors de la création et/ou de la mise en place de leur système de contrôle de gestion, quelques coordonnées utiles ont été ajoutées à leur intention.

Mode de présentation de l'ouvrage

La compréhension de la méthodologie a été facilitée par un mode de présentation adapté :

- les calculs ont été simplifiés pour être compris par des non-spécialistes ;
- des conclusions en fin de chapitre présentent les principes essentiels à retenir.

Des modes de calcul précis guident le lecteur dans la mise en place de chaque outil de gestion. Ces derniers étant accompagnés d'exemples concrets, tirés de la réalité propre aux PTPE.

Les termes utilisés

Par la suite, par souci de clarté, les termes *chef d'entreprise* et *dirigeant* désigneront tout autant le gérant ou le PDG/DG d'une PTPE, le commerçant, l'artisan, le professionnel libéral, l'indépendant (ou exploitant individuel), ainsi que le futur créateur d'entreprise.

De même, pour alléger les explications, on entendra par *produit,* un bien (produit fabriqué ou marchandise) ou un service.

Quant aux termes techniques, tels que *valeur ajoutée*, *seuil de rentabilité*, *prix de revient*, *tableau de bord*..., ils vous seront expliqués de la manière la plus simple possible au cours des chapitres suivants et dans le lexique situé en fin d'ouvrage.

Bonne lecture.

1
Le contrôle de gestion dans les petites entreprises

[…] Mal nommer les choses,
c'est ajouter au malheur du monde […]
(Albert Camus)

Comme nous l'avons vu précédemment, un grand nombre de petites et très petites entreprises (PTPE) n'ont pas de véritable système ou service de contrôle de gestion.

Cependant, certaines ont parfois franchi le pas, non sans difficulté.

En effet, parmi ces dernières, une majorité de leurs dirigeants ne semble pas toujours très contente des services de leur contrôleur de gestion, et lui reproche notamment :

- l'absence ou inefficacité des outils d'aide à la décision proposés ;
- une disponibilité insuffisante pour des études ponctuelles urgentes ;
- un rôle de conseil et d'alerte insuffisant ou inexistant, que ce soit auprès des dirigeants ou des responsables opérationnels.

Or, l'origine de ce constat vient souvent du fait que le rôle du contrôleur de gestion au sein des PTPE n'est pas toujours clairement établi.

Aussi, de plus en plus de contrôleurs de gestion de petites entreprises se plaignent de ne plus faire véritablement leur métier et d'être submergés par des responsabilités comptables et administratives de plus en plus lourdes, et qui n'ont pas de lien direct avec leurs compétences.

Une des principales raisons de cette situation, provient du fait que les dirigeants de PTPE ont souvent une vision erronée ou déformée de ce qu'est réellement le contrôle de gestion.

Ce qui explique une incompréhension logique et légitime entre dirigeants et contrôleurs de gestion, qui s'avère désastreuse pour la pérennité des entreprises.

D'où la nécessité pour cet ouvrage de rappeler quelques définitions et principes un peu oubliés, mais pourtant très importants pour comprendre la véritable nature de l'enjeu, ainsi que pour « abattre » définitivement certaines idées reçues concernant le contrôle de gestion.

1.1 Ce qu'est véritablement le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est, dans l'absolu, un mariage subtil et ordonné de méthodes et d'outils permettant aux dirigeants et responsables opérationnels de les aider dans leur prise de décisions quotidiennes, que ces dernières concernent le court ou moyen terme.

Pour être efficace, un système de contrôle de gestion doit donc avoir deux types d'approches différents, mais complémentaires :

- une vision stratégique (soit à moyen ou long terme) ;
- et une vision tactique (soit à court ou très court terme).

La première a pour rôle d'aider le chef d'entreprise à prendre du recul par rapport à son activité quotidienne, afin d'avoir une réflexion sur ce qu'il attend de son entreprise à moyen ou long terme (opportunités commerciales et/ou technologiques, investissements stratégiques à prévoir, évolution du savoir-faire de l'entreprise...).

La seconde doit avoir pour principal objectif d'aider le dirigeant (et les responsables opérationnels) à répondre notamment aux questions suivantes :

- Comment dois-je m'y prendre pour mettre en application mes décisions stratégiques ?

- Quels objectifs dois-je fixer à court et très court terme à mes responsables opérationnels (responsables de service, chefs d'équipe) ?
- Quels sont les moyens financiers nécessaires pour y parvenir ?
- Comment les obtenir rapidement et au meilleur coût ?

1.2 Ce qu'il n'est absolument pas

Dans la majorité des petites entreprises ayant un contrôleur de gestion – et il y en a beaucoup plus que l'on le pense –, on constate très souvent qu'une grande partie des tâches dites de « contrôle de gestion » s'apparente plus à des opérations de contrôles administratifs divers et variés, voire de secrétariat dans certains cas (validation des factures fournisseurs, contrôle des paiements reçus, rédaction de divers courriers administratifs et sociaux, gestion du standard téléphonique...).

Certains vont même jusqu'à réaliser des tâches propres au métier de la comptabilité : saisies des écritures, audits des comptes, établissement de la liasse fiscale (bilan, compte de résultat, annexes), travaux d'inventaire, gestion de la trésorerie, déclarations fiscales, recouvrement des impayés...).

Or, comptabilité et contrôle de gestion sont pourtant deux domaines très différents (même s'ils sont complémentaires) et ont chacun un but précis, ainsi que des règles de fonctionnement qui leur sont propres.

De ce fait, il apparaît très dangereux de mêler les deux, sous prétexte de réaliser des économies substantielles – souvent d'ailleurs très discutables.

En effet, la comptabilité a principalement pour but de présenter, a posteriori, la situation comptable et financière de l'entreprise à un instant « t » (fin d'année ou fin de mois), et ce avec une vision patrimoniale et juridique de l'entreprise. En clair, cela revient à étudier l'activité de l'entreprise par l'intermédiaire d'un rétroviseur.

Par opposition, le contrôle de gestion a pour but essentiel d'anticiper les principaux risques financiers futurs, en analysant avec une vision transversale, économique et commerciale l'activité passée et présente de l'entreprise.

Autrement dit, cela revient à analyser l'entreprise en regardant droit devant soi, avec une paire de jumelle, afin d'anticiper tout obstacle éventuel.

Ces deux manières de voir l'entreprise s'avèrent donc fondamentalement différentes, mais pas antinomiques pour autant : elles sont simplement complémentaires.

Sans comptabilité générale, il n'y a pas de contrôle de gestion efficace, dans la mesure où ce dernier doit pouvoir s'appuyer sur un système d'information de gestion (SIG) rigoureux et actualisé en permanence.

Or, quel est le SIG minimum et obligatoire pour toutes les entreprises sans exception, si ce n'est justement la comptabilité générale ?

1.3 Les conséquences d'une vision erronée du problème

Comme nous l'avons vu précédemment, non seulement il apparaît contradictoire de mélanger comptabilité générale et contrôle de gestion, mais cela peut en outre s'avérer très dangereux pour la pérennité de l'entreprise.

À l'évidence, si la comptabilité a pu être une réponse suffisante aux besoins de gestion des PTPE jusqu'à la fin des années 70-80, cela n'est plus du tout le cas aujourd'hui, et ceci pour deux raisons :

- une exigence des clients de plus en plus accrue, tant au niveau de la qualité des produits et de leur renouvellement, que de leurs prix de vente ;
- une concurrence de plus en plus dure, inégale et internationale.

En effet, jusqu'à la fin des années 70, les produits vendus (biens ou services) étaient dans leur ensemble de forme standard et fabriqués en très grande série.

Puis à partir des années 80, les clients sont devenus progressivement de plus en plus exigeants, et la concurrence de plus en plus dure, avec notamment l'arrivée, sur les marchés nationaux et internationaux, de nouvelles entreprises industrielles provenant notamment du Japon et des nouveaux pays industrialisés (Corée du Sud, Taïwan, Singapour, Hong Kong, Argentine, Inde).

Les gammes de produits ont dû alors être progressivement élargies et renouvelées plus rapidement par les entreprises françaises, afin de mieux répartir leurs risques commerciaux et financiers, tout en résistant plus efficacement à une concurrence asiatique innovant en permanence.

Ce qui a amené beaucoup d'entre elles (grandes ou petites) à personnaliser progressivement leurs produits en diversifiant leurs gammes et leurs réseaux de distribution. Or du même coup, leur gestion s'est complexifiée au fur et à mesure du développement de ce phénomène, rendant ainsi l'analyse comptable plus assez suffisante pour piloter l'activité de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que la gestion financière a dû évoluer vers une vision plus transversale de l'activité technique et commerciale de l'entreprise, les PTPE n'échappant en aucun cas à cette règle.

Il ne faut jamais oublier que la gestion financière d'une entreprise (quelles que soient sa taille et son activité) n'est absolument pas une fin en soi, mais la mesure et l'analyse des conséquences financières (directes et indirectes) de toutes les décisions et actions réalisées en son sein, tant sur les plans technique, commercial et organisationnel, que juridique, social et fiscal.

En conséquence, comme ces décisions se sont progressivement modifiées dès le début des années 80, leurs anciens outils d'analyse (basés sur une logique essentiellement comptable) se sont retrouvés de moins en moins efficaces pour gérer les entreprises, y compris les PTPE.

C'est ainsi que le contrôle de gestion a été progressivement développé pour répondre à ces nouvelles problématiques, en se basant sur un angle de réflexion et d'analyse différent de celui de la comptabilité.

D'où le danger de donner la responsabilité du contrôle de gestion à un professionnel de la comptabilité non averti, car ce dernier aura (légitimement) tendance à concevoir, utiliser et développer un système de contrôle de gestion avec une vision patrimoniale et juridique et non économique et commerciale.

C'est pourquoi, pour les très petites entreprises (TPE), il est fortement conseillé au dirigeant de s'en occuper personnellement.

Quant aux petites entreprises ayant, ou désirant avoir, un contrôleur de gestion, il leur est fortement conseillé de ne pas occuper ce dernier avec un travail administratif et comptable, sous peine d'avoir un système de contrôle de gestion inefficace et non rentable.

Il ne faut pas perdre de vue, que c'est la personne la mieux placée pour aider le dirigeant à avoir, en permanence, une vision prospective et tranversale de l'activité de son entreprise.

Or, si la majorité de son travail est de réaliser des opérations comptables et administratives, le chef d'entreprise ne doit pas s'étonner que son service de contrôle de gestion lui paraisse coûteux et peu efficace., et ceci pour trois raisons essentielles :

- Plus un contrôleur de gestion est occupé à faire autre chose que son métier, plus le rôle de ce dernier devient inefficace et insuffisant pour l'entreprise.

— Les tâches comptables et administratives réalisées par un contrôleur de gestion coûtent nettement plus chères à l'entreprise que si ces dernières étaient réalisées par leur professionnel respectif (soit, un ou une secrétaire-comptable pour les tâches administratives et un ou une comptable pour les opérations comptables). Car, qu'on le veuille ou non, un bon contrôleur de gestion aura toujours un coût horaire plus élevé qu'un comptable ou qu'une secrétaire-comptable.
— De plus, des tâches administratives seront toujours réalisées avec nettement plus de rapidité et d'efficacité par une secrétaire (dont c'est le métier) que par un contrôleur de gestion (dont ce n'est absolument pas le métier). Ce raisonnement s'appliquant de la même manière pour le domaine de la comptabilité.



Exemple n° 1
Analyse comparative du coût d'un contrôleur de gestion

Ayant fait le constat qu'il passait plus de 80 % de son temps à réaliser des travaux comptables et administratifs, un contrôleur de gestion d'une TPE prend la décision de démontrer à son dirigeant combien ces tâches coûtent réellement à l'entreprise.

Pour cela, il décide de présenter, à la fois une analyse financière de la situation actuelle, ainsi que le coût prévisionnel de trois solutions possibles (ou scénarios).

Ces solutions ou scénarios sont les suivants :

— Situation n° 1
  Maintien de la situation initiale.
— Situation n° 2
  Réalisation des tâches de secrétariat comptable par un ou une aide-comptable embauché(e) à mi-temps et renégociation des tarifs du cabinet d'expertise-comptable.
— Situation n° 3
  Gestion de l'ensemble du dossier comptable et fiscal par un ou une comptable unique à ¾ de temps, achat d'un logiciel de comptabilité-gestion, embauche d'un ou d'une stagiaire pour la gestion du recouvrement des créances-clients, et externalisation des travaux de clôture et de certification des comptes auprès du cabinet d'expertise-comptable.
— Solution n° 4
  Embauche d'un ou d'une comptable unique à temps plein et d'un ou d'une stagiaire pour le recouvrement, acquisition d'un logiciel de comptabilité-gestion, et externalisation de la certification des comptes auprès du cabinet d'expertise-comptable.

Ce qui donne au final le tableau comparatif qui suit.

Tableau 1.1 Analyse comparative des coûts

Solution 1		**Solution 2**		**Solution 3**		**Solution 4**	
Coûts annuels externes		Coûts annuels externes		Coûts annuels externes		Coûts annuels externes	
Éléments	Montants	Éléments	Montants	Éléments	Montants	Éléments	Montants
Honoraires Cabinet	23 712 €	Honoraires Cabinet	13 000 €	Honoraires Cabinet	5 330 €	Honoraires Cabinet	2 460 €
Coûts annuels internes		Coûts annuels internes		Coûts annuels internes		Coûts annuels internes	
Éléments	Montants	Éléments	Montants	Éléments	Montants	Éléments	Montants
Opérations secrétariat comptable réalisées par le contrôleur de gestion	24 857 € (*)	Salaire + charges sociales aide-comptable à mi-temps	11 357 €	Salaire + charges sociales comptable à ¾ de temps	17 010 €	Salaire + charges sociales comptable à temps plein	22 680 €
				Stagiaire pour le recouvre-ment	305 €	Stagiaire pour le recouvre-ment	305 €
				Redevance logiciel comptable	930 €	Redevanc e logiciel comptable	930 €
Coûts de transfert des données vers le cabinet	700 €	Coûts de transfert des données vers le cabinet	700 €	Coûts de transfert des données vers le cabinet	280 €	Coûts de transfert des données vers le cabinet	140 €
Coût global	49 269 €	Coût global	25 057 €	Coût global	23 855 €	Coût global	26 515 €
Économies possibles	0 €	Économies possibles	24 212 € (a)	Économies possibles	25 414 € (b)	Économies possibles	22 754 € (c)

(*) Soit le taux horaire (toutes charges sociales comprises) du contrôleur de gestion multiplié par le temps annuel moyen passé à réaliser l'ensemble de ces opérations.
Soit le calcul suivant : [(120h x 12,33€) x 1,4] x 12 mois

(a) 49 269 € – 25 057 €

(b) 49 269 € – 23 855 €

(c) 49 269 € – 26 515 €

Après réflexion, suite à la lecture de ce tableau de synthèse, le chef d'entreprise de cette TPE décide d'opter pour la solution n°3, dans la mesure où :

- elle présente le taux d'économies le plus élevé ;
- elle permettra de mieux rentabiliser son contrôleur de gestion en le recentrant sur des activités à plus forte valeur ajoutée (recherche de solutions pour améliorer la rentabilité du chiffre d'affaires de l'entreprise, études ponctuelles sur le degré de faisabilité des investissements envisagés par le dirigeant, mise en place d'un tableau de bord pour le responsable du service commercial, élaboration et suivi des budgets de fonctionnement...).

Les principes essentiels à retenir

Pour qu'un contrôleur de gestion soit réellement utile et rentable pour une PTPE, il doit pouvoir consacrer au minimum 80 % de son temps à son véritable métier : soit le conseil et la formation en gestion auprès du dirigeant et des différents responsables opérationnels de l'entreprise.

Ceci, afin de :

- repérer à l'avance tout risque de dérapage financier sur le court et le moyen terme ;
- proposer des solutions pour résoudre les principaux problèmes de gestion rencontrés régulièrement par l'entreprise ;
- sensibiliser les responsables opérationnels aux bonnes pratiques de gestion.

2
La méthode la plus efficace pour résoudre un problème

[…] Un chef d'entreprise ne doit rien faire qui soit contraire à la réalité […]
(François Michelin)

Comme nous l'avons vu précédemment, le contrôle de gestion n'est pas un domaine réservé aux grandes et moyennes entreprises. Ce dernier peut aussi être très utile aux petites et très petites entreprises (PTPE). Cependant, il doit approcher les problèmes de gestion des PTPE de manière très différente.

Aussi, se limiter à réaliser un « copier/coller » de ce qui existe dans les grandes et moyennes entreprises ne sert absolument à rien, car focaliser sur les outils de gestion utilisés par ce type d'entreprises, sans tenir compte de la nature des besoins auxquels ils répondent peut engendrer des conséquences néfastes.

Cela peut provoquer :

- un surdimensionnement des moyens par rapport aux besoins réels ;
- et une forte mise à contribution du personnel de l'entreprise, pour un résultat difficilement exploitable par ses dirigeants.

Soit en clair, une véritable « usine à gaz » indescriptible et impossible à faire évoluer.

Ce qui aura pour effet de rendre le système de contrôle de gestion très coûteux et totalement inutile, donc impossible à rentabiliser.

Alors, afin d'éviter ce phénomène, la meilleure solution est de respecter une méthodologie à la fois simple et logique, axée sur une analyse approfondie des besoins en gestion des dirigeants et des responsables opérationnels de l'entreprise, en distinguant deux niveaux d'analyse :

- un niveau stratégique, afin d'aider les dirigeants dans leurs prises de décision concernant l'avenir de leur entreprise à moyen et long terme ;
- un niveau tactique (ou opérationnel), pour aider les chefs d'entreprise et leurs responsables opérationnels dans leur gestion quotidienne, par une meilleure visibilité sur le court et très court terme.

Cette méthodologie peut se résumer par le schéma de la figure 2.1, page ci-contre.

Ainsi à travers ce schéma, on constate que le processus de réflexion doit débuter à partir de l'analyse des réels besoins en gestion de l'entreprise, et non à partir de l'étude des outils de gestion habituellement utilisés par le contrôle de gestion dans les entreprises (quels que soient d'ailleurs la taille et le secteur d'activité de celles-ci).

Chaque entreprise étant par définition unique, il apparaît inutile (et qui plus est dangereux) de s'inspirer d'outils de contrôle de gestion utilisés par d'autres, sans tenir compte au préalable des caractéristiques exactes des besoins auxquels ils répondent.

En d'autres termes, ce qui est efficace pour une entreprise, ne l'est pas nécessairement pour d'autres.

C'est pourquoi il convient de ne pas « mettre la charrue avant les bœufs », de débuter la réflexion à partir de la nature des besoins, et de n'étudier qu'en second lieu les meilleurs moyens (méthodes de calcul et outils de gestion) à utiliser pour les atteindre.

En clair, ce sont les besoins qui doivent motiver et diriger la recherche et le choix des outils, et non l'inverse.

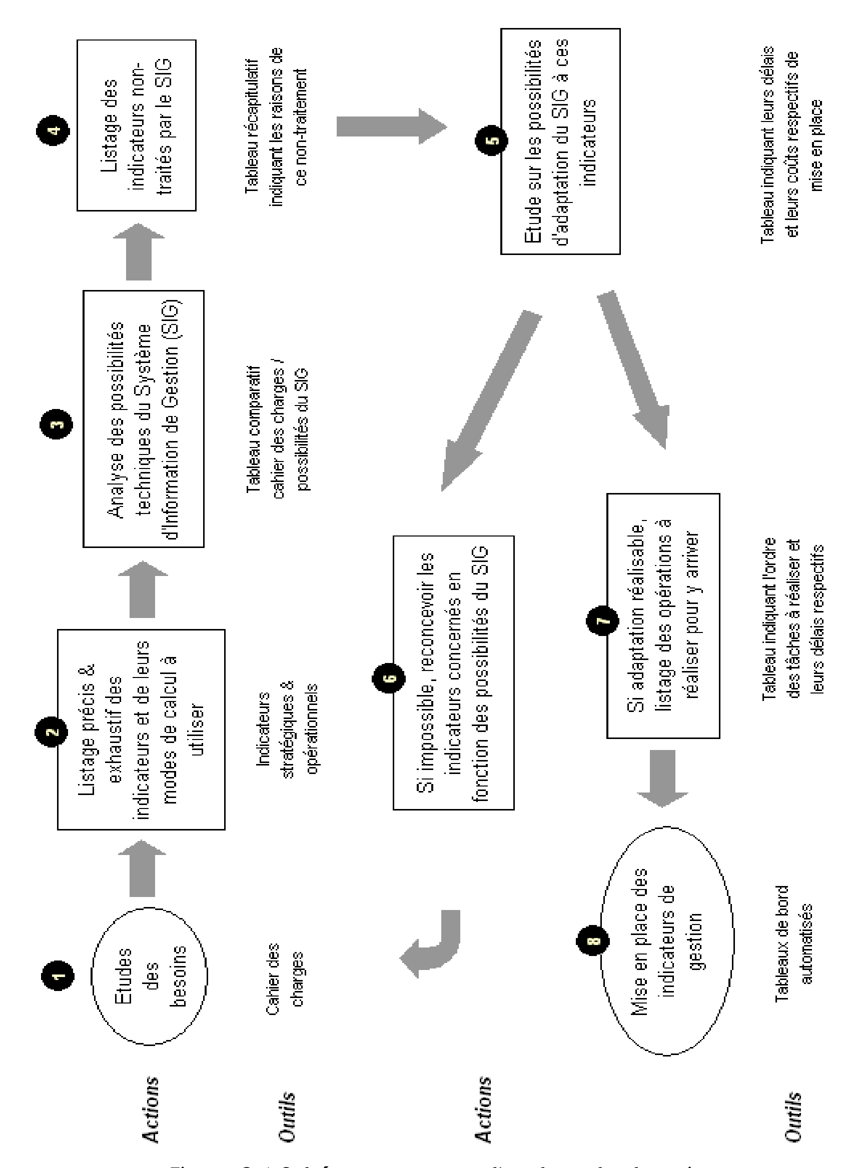


Figure 2.1 Schéma processus d'analyse des besoins

2.1 La résolution des problèmes financiers

Pour bon nombre d'entreprises, le premier objectif que doit atteindre le contrôle de gestion est la résolution des principaux problèmes financiers auxquelles ces dernières sont confrontées.

Pour les petites et très petites entreprises (PTPE), ces problématiques financières sont essentiellement de deux types :

- l'amélioration de la rentabilité commerciale,
- l'amélioration de la rentabilité financière.

La problématique de la rentabilité commerciale

On entend par rentabilité commerciale, la capacité de l'entreprise à transformer son chiffre d'affaires en bénéfices.

C'est une des principales problématiques financières rencontrées par bon nombre de PTPE, dont le profil économique et commercial présente souvent les caractéristiques suivantes :

- un chiffre d'affaires en forte et/ou constante progression ;
- un résultat comptable se dégradant de plus en plus jusqu'à devenir déficitaire.

Face à ces symptômes, la comptabilité générale se trouve rapidement impuissante à en comprendre les véritables origines techniques et commerciales, car son angle d'approche a tendance à donner une vision tronquée et/ou simplifiée de l'activité de l'entreprise.

Ce qui a pour effet d'occulter de l'analyse tous aspects techniques et commerciaux propres à l'activité et à l'organisation de l'entreprise.

Or, ce sont les conséquences financières (directes et indirectes) générées par ces derniers qui sont bien souvent à l'origine des difficultés financières des PTPE.

Aussi, ne pas prendre en compte ces éléments dans la recherche des causes d'une mauvaise rentabilité commerciale, revient à s'enlever volontairement toute possibilité de les trouver, et donc de pouvoir y remédier efficacement.

D'où l'intérêt et la nécessité d'analyser ces problèmes avec une vision transversale de l'entreprise, que seul un véritable système de contrôle de gestion permet.

Pour ce faire, ce dernier doit se fixer des objectifs clairs, notamment :

- choisir une méthode de calcul de coûts prenant totalement en compte les particularités et la complexité de l'activité de l'entreprise, afin de connaître de façon précise les coûts ou les prix de revient de ses produits (biens ou services) ;
- actualiser régulièrement cette méthode afin d'avoir des prix de revient pertinents et réalistes ;
- concevoir des indicateurs de suivi permettant d'établir facilement un rapprochement entre prix de vente et prix de revient, et ceci pour chaque transaction commerciale[1].

Le but étant de conseiller utilement le chef d'entreprise dans ses prises de décision visant à améliorer, de manière durable, la rentabilité commerciale de son entreprise.

La problématique de la rentabilité financière

Dans l'absolu, la rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à transformer ses bénéfices en trésorerie : c'est ce que l'on appelle techniquement la trésorerie d'exploitation. C'est-à-dire, celle constituée uniquement par l'activité courante de l'entreprise.

Ceci, par opposition aux mouvements de trésorerie nés de transactions bancaires et financières (intérêts perçus et versés, commissions bancaires, dividendes, gains ou pertes de change...) et exceptionnelles (produits de cession d'actifs[2] mobiliers et immobiliers, pénalités de retard, subventions perçues...).

Un chef d'entreprise ne doit jamais oublier que, réaliser des bénéfices élevés ne signifie pas automatiquement avoir une très bonne trésorerie, même si cela doit lui paraître paradoxal, car, pour qu'un résultat bénéficiaire se retrouve immédiatement en trésorerie, il faudrait que les encaissements des clients (chiffre d'affaires) aient lieu au même moment que les règlements des différentes dépenses (charges et investissements) nécessaires pour réaliser ces ventes encaissées.

Or dans la pratique, cette situation est techniquement impossible dans la mesure où les mouvements d'entrée et de sortie de trésorerie sont constamment décalés les uns par rapport aux autres, car chacun d'eux à son propre mécanisme d'échéance.

---

[1] Caractérisée par une facture, un ticket de caisse ou un contrat.

[2] Éléments matériels ou immatériels constituant le patrimoine de l'entreprise (immeubles, terrains, brevets d'invention, marques, machines outils, matériels informatiques…).

Ce qui a pour conséquence des écarts temporels permanents et économiquement logiques entre dépenses et recettes.

De par ce fait, un bénéfice comptable obtenu et constaté à un instant « t » ne pourra se retrouver (au même moment) que partiellement en trésorerie d'exploitation. Cependant, il arrive parfois que cette part de bénéfices ne se retrouve absolument pas en trésorerie. Ce qui se traduit systématiquement par un excédent de trésorerie d'exploitation[3] (ETE) nul ou négatif.

Or, cette situation – beaucoup plus répandue chez les PTPE que les grandes ou moyennes entreprises – peut s'expliquer de plusieurs manières :

- un montant de factures-clients impayées élevé ;
- un sur-stockage significatif ;
- un volume important de litiges ;
- des délais de paiements de factures-fournisseurs trop faibles et non négociés ;
- une gestion prévisionnelle de la trésorerie insuffisante ou inexistante ;
- une faible efficacité des actions de recouvrement des créances-clients ;
- une absence de sensibilisation de l'équipe commerciale au problème des impayés.

Pour y remédier, cinq types d'actions doivent être réalisés de manière parallèle :

- améliorer l'efficacité et le professionnalisme du recouvrement, en agissant le plus en amont possible des processus de traitement des clients (prise des commandes) ;
- négocier systématiquement des délais de paiements auprès des principaux fournisseurs ;
- optimiser en permanence la gestion des stocks, en évitant rupture et sur-stockage ;
- anticiper les risques d'impayés, par une analyse économique et commerciale des clients professionnels permettant d'établir un profil « payeur » pertinent (très bon, moyen, mauvais, en redressement judiciaire...) ;
- mettre en place une véritable politique commerciale visant à réduire au maximum les délais de règlements des clients (remises, escomptes, conseils gratuits), en les adaptant à leur profil « payeur ».

---

[3] Dans la pratique, le terme le plus juste est « insuffisance de trésorerie d'exploitation ».

Aussi, pour savoir à quel moment ces dernières doivent être réalisées et quel est leur degré d'efficacité, le contrôle de gestion doit impérativement mettre en place des indicateurs de suivi appropriés.

Ceux-ci sont essentiellement de deux types :

- le suivi de l'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR),
- et le suivi de l'évolution de l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)[4].



Exemple n° 1
Le calcul et le suivi mensuel du BFR d'un artisan menuisier

Un artisan désire calculer l'évolution de son BFR sur un semestre. Pour ce faire, il réunit les données comptables ci-dessous.

Tableau 2.1 Calcul des BFR mensuels

Éléments de calcul/Mois	Janvier	Févier	Mars	Avril	Mai
Stocks de bois et quincaillerie	4 374 €	3 403 €	3 695 €	3 889 €	3111 €
+ Avances et acomptes versés sur commandes	-	895 €	-	-	150 €
+ Créances clients et comptes rattachés	6 329 €	5950 €	4764 €	2995 €	3 307 €
+ Autres créances d'exploitation	83 €	-	123 €	42 €	-
– Avances et acomptes reçus sur commandes	1086 €	527 €	729 €	684 €	467 €
– Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 205 €	4 724 €	3 148 €	2 777 €	2 621 €
– Dettes fiscales et sociales	675 €	204 €	247 €	867 €	212 €
= Besoin en fonds de roulement (BFR)	6 820 €	4 793 €	4 458 €	2 598 €	3 268 €

[4] Pour plus de précisions sur leur calcul et leur utilisation, *cf*. l'ouvrage *Les 5 clés d'une gestion financière efficace* du même auteur, publié par La Compagnie Littéraire-Brédys.



Ce qui permet à l'artisan de construire l'indicateur de suivi présenté sur la figure 2.2.

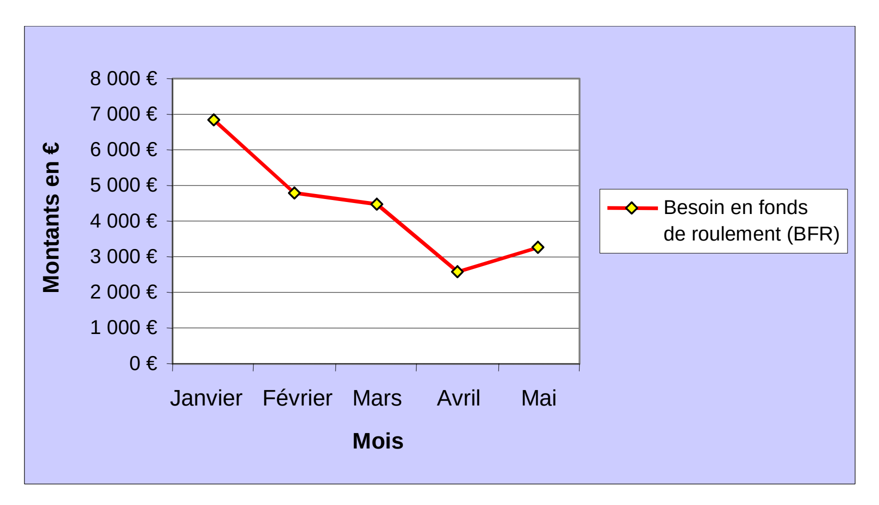


Figure 2.2 Courbe de suivi de l'évolution mensuelle du BFR



Exemple n° 2

Le calcul et le suivi de l'ETE de l'artisan menuisier

Reprenons l'exemple n°1, afin de voir comment l'artisan va construire son second indicateur de suivi ; ce dernier étant la suite logique du premier.

Tableau 2.2 Calcul de l'excédent de trésorerie d'exploitation

Éléments de calcul/Mois	Janvier	Févier	Mars	Avril	Mai
Chiffre d'affaires HT	6 125 €	5 250 €	3 208 €	3 499 €	2 917 €
+ Autres produits	-	676 €	459 €	-	234 €
– Achats bois et quincaillerie	1 654 €	1 471 €	802 €	910 €	773 €
± Variation stocks de bois et quincaillerie	488 €	971 €	-292 €	-194 €	778 €
± Production stockée	– 379 €	– 1 207 €	-1 008 €	-319 €	212 €

Éléments de calcul/Mois	Janvier	Févier	Mars	Avril	Mai
– Autres achats et charges externes	1859 €	1 707 €	2 021 €	1 204 €	1 838 €
+ Subvention d'exploitation	-	-	1 250 €	-	-
– Impôts et taxes	-	-	187 €	-	-
– Charges de personnel (salaires et charges sociales)	2 880 €	2 409 €	2 452 €	3 072 €	2 417 €
= Excédent brut d'exploitation (EBE) (*)	– 159 €	103 €	-1 845 €	– 2 200 €	– 887 €
– BFR du mois M	6 820 €	4 793 €	4 458 €	2 598 €	3 268 €
+ BFR du mois M-1	7242 €	6 820 €	4 793 €	4 458 €	2 598 €
= ETE	263 €	2 130 €	-1 510 €	-340 €	– 1 557 €
(*) L'EBE représente la véritable richesse générée par l'activité de l'entreprise.					

À l'aide de ce tableau de calcul, l'artisan met en place l'indicateur de suivi ci-après :

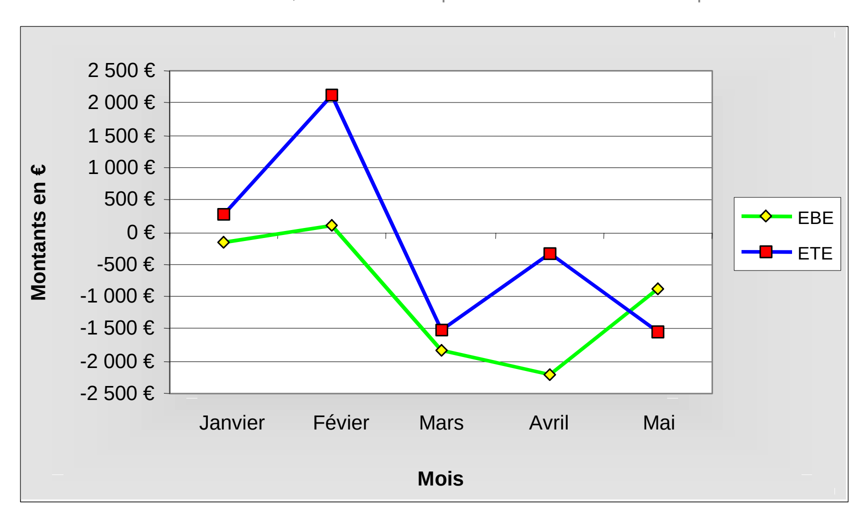


Figure 2.3 Courbe de suivi des variations mensuelles de l'ETE

Contrairement aux idées reçues, ces besoins ne doivent pas se limiter qu'au seul domaine financier. Ils doivent aussi porter sur des domaines techniques et non financiers.

2.2 La résolution des problèmes de nature non financière

L'activité d'un bon contrôleur de gestion ne doit pas se limiter à des tâches purement financières, mais doit aussi prendre en charge des aspects techniques et non financiers de l'entreprise, parmi lesquels, on trouvera notamment :

- ceux liés au système d'information (SI) de l'entreprise ;
- ceux concernant l'aide à la décision des dirigeants et des responsables opérationnels,
- ceux portant sur les problèmes spécifiques à l'organisation de l'entreprise.

Les problèmes liés au système d'information

Tout d'abord, on entend par système d'information, l'ensemble des outils de récolte d'informations brutes concernant l'activité générale de l'entreprise, que ces dernières proviennent de l'extérieur ou de l'intérieur de l'entreprise. Ces outils sont principalement de deux catégories :

- le système informatique ;
- les procédures de contrôle et de décision.

Vis-à-vis de ceux-ci, le contrôleur de gestion a pour responsabilité d'en vérifier le degré d'adaptabilité aux besoins de l'entreprise.

Le premier et le plus important d'entre eux est sans conteste le système informatique, qui à lui seul permet d'automatiser une grande partie d'un des éléments majeurs du système d'information de gestion (SIG) de l'entreprise : soit la comptabilité générale.

Cette dernière a d'autant plus un rôle central, qu'elle est présente dans l'ensemble des entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité respectif. Or, un des rôles du contrôleur de gestion est de veiller que celle-ci soit la mieux construite possible, afin de pouvoir être facilement exploitée par le système de contrôle de gestion.

Pour ce faire, le premier objectif que doit atteindre le contrôle de gestion est d'adapter au maximum et en permanence le plan comptable[5] de l'entreprise aux différents besoins de suivi financier.

---

[5] Ensemble des comptes comptables utilisés par la comptabilité générale de l'entreprise.

Néanmoins il faut faire attention. Pour que cette opération soit la plus efficace possible, il est impératif que le contrôleur de gestion y associe étroitement le service comptabilité (y compris en cas d'externalisation de la comptabilité chez un cabinet d'expertise-comptable).

À défaut, le responsable du contrôle de gestion prend le risque de rendre non coopératif le responsable du service comptabilité. Dans la pratique, ce dernier voit toujours d'un mauvais œil cette action, car souvent elle a pour conséquence finale la création de nouveaux comptes comptables. Ce qui augmente d'autant son travail de saisie d'écritures.

Il ne faut pas oublier que les besoins de ces deux fonctions vis-à-vis de ce SIG sont assez différents. En effet, pour la comptabilité, le SIG doit simplement classer les charges par nature de dépenses (salaires, électricité, loyers…).

Or, pour le contrôle de gestion cela est insuffisant, dans la mesure où il est tout aussi important de connaître la destination des dépenses. Autrement dit, il faut pouvoir répondre à la question suivante : « À quoi, ou à qui, sert cette dépense ? »

D'où la nécessité pour le système de contrôle de gestion d'avoir – outre une décomposition précise des charges par nature – une affectation par destination (ou encore appelée « imputation analytique »).

Ce qui pose un second problème pour le contrôle de gestion, à savoir : les règles de détermination de cette imputation analytique. Sachant, qu'il est tout aussi impératif de les établir en coopération avec le service de la comptabilité, afin que ces dernières soient comprises de toutes les personnes intéressées, sous peine d'avoir un SIG rempli d'informations erronées et donc inexploitables.

Ce qui aura pour conséquence, d'alourdir inutilement le travail de contrôle de fiabilité des données réalisé par le contrôleur de gestion.

Les problèmes concernant l'aide à la décision

Après avoir traité le côté amont des processus de fonctionnement du SIG, il reste au contrôle de gestion à maîtriser le côté aval de ce même processus.

Ce dernier se caractérisant par une restitution ordonnée, synthétique et ciblée des données brutes, afin de les présenter sous la forme d'indicateurs de suivi financiers et non financiers. Dans ce cas, la tâche qui lui incombe est de concevoir, contrôler, fiabiliser, diffuser et actualiser l'ensemble de ces indicateurs.

En outre, sa responsabilité ne s'arrête pas là. Elle comprend aussi la conception et le développement des outils informatiques permettant leur présentation synthétique et actualisée, sous la forme de graphiques commentés (tableau de bord[6]) et de tableaux de données détaillées et/ou résumées (reporting). Ceci afin d'automatiser au maximum leur production et rendre ainsi leur diffusion plus facile, plus fiable et plus rapide.

Il ne faut jamais oublier qu'un bon outil d'aide à la décision présente toujours les caractéristiques suivantes :

- grande rapidité d'exécution et de diffusion ;
- fiabilité de son contenu ;
- mise à jour systématique des indicateurs et de leurs commentaires ;
- présentation claire et aérée ;
- pertinence et nombre réduit des indicateurs choisis (soit 5 ou 6 au maximum).

C'est donc au contrôleur de gestion de veiller à ce que ces conditions soient impérativement réunies, sous peine de voir son rôle de conseil et d'aide à la décision devenir rapidement inefficace, voire dangereux, pour la pérennité de l'entreprise.

Les problèmes propres à l'organisation

Un autre domaine, où le contrôleur de gestion peut aussi apporter son savoir-faire, concerne les problématiques liées à l'organisation générale et/ou particulière de l'entreprise.

Ce savoir-faire se concrétise, pour l'essentiel, dans une approche méthodologique propre au métier de contrôleur de gestion, à savoir : une mission d'audit de situation.

En effet, dans beaucoup de tâches, le contrôleur de gestion est amené (presque en permanence) à résoudre des problèmes divers et variés. Or, pour les résoudre il utilise très souvent une méthode d'analyse qui peut se résumer par le processus représenté sur la figue 2.4, ci-contre.

Ainsi, on constate que ce dernier peut très facilement s'adapter aux problèmes d'organisation au sein de l'entreprise.

---

[6] Pour en savoir plus sur la conception d'un tableau de bord, *cf*. l'ouvrage *Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi* de Gilles Barouch, paru aux Éditions Livres à Vivre.

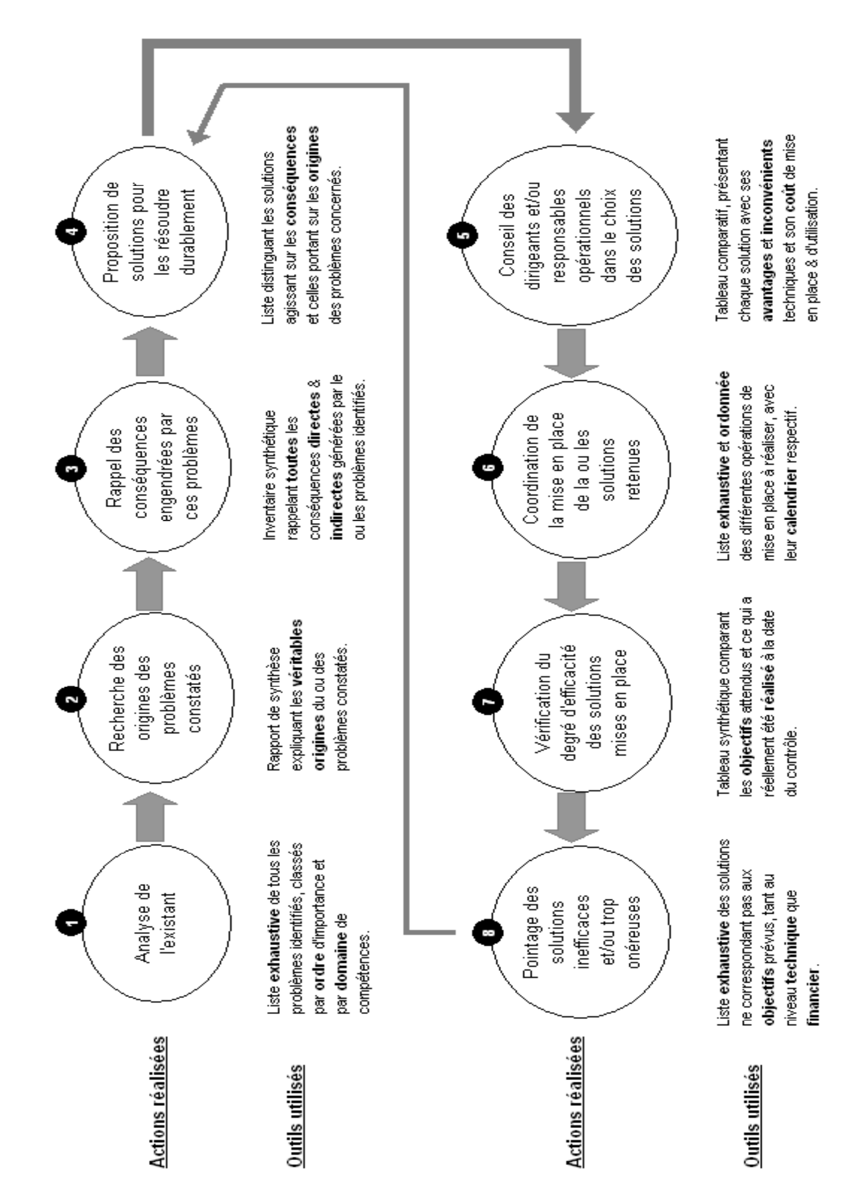


Figure 2.4 Schéma processus de l'audit de situation

Dans ce cas précis, le rôle du contrôleur de gestion est de réaliser un audit afin de diagnostiquer les véritables origines des différents problèmes d'organisation rencontrés, et de proposer des solutions simples et pertinentes pour les résoudre durablement.

Cependant, sa mission ne doit pas se limiter à un simple audit organisationnel.

Il doit aussi pouvoir conseiller le dirigeant de l'entreprise dans le choix des solutions proposées.

De même, il doit jouer un rôle de coordinateur et de contrôle dans la mise en place de la ou les solutions retenues par le chef d'entreprise.

Concrètement, les solutions pour résoudre ce type de problématique sont principalement de trois ordres :

- L'automatisation des tâches répétitives, afin d'améliorer la productivité et la qualité du travail réalisé par chaque fonction ou chaque métier de l'entreprise (production, marketing, administration, logistique...).
- La remise à plat et la mise en place de procédures simples, pertinentes et acceptées par toutes les personnes concernées.
- La mise en place de plans de formation en gestion et/ou informatique de gestion pertinents et sur mesures, en adéquation avec les besoins et les moyens de l'entreprise.



Chacune de ces solutions doit être étudiée tant sur le plan technique que financier.

En d'autres termes, une solution d'organisation doit être à la fois réalisable techniquement et financièrement.

Pour cela, le contrôleur de gestion doit impérativement en présenter les deux aspects, en faisant bien comprendre à ses interlocuteurs l'importance de ne pas dissocier ces deux visions différentes, mais totalement complémentaires, car, c'est la meilleure manière de permettre au chef d'entreprise de prendre une décision optimale, en totale connaissance de cause.

Les principes essentiels à retenir

Un système de contrôle de gestion ne peut être efficace, qu'à condition d'être composé d'outils de gestion répondant à 100 % à des besoins spécifiques et propres à l'entreprise.

Ces derniers doivent donc être choisis en fonction d'un cahier des charges précis et non en fonction de ce qui existe dans les autres entreprises.

Le principal but du contrôle de gestion est d'aider les dirigeants à pérenniser l'activité de leur entreprise, en les alertant à l'avance sur les problèmes financiers et non financiers menaçant son développement.

3
Le meilleur outil d'anticipation des risques

[…] Plus faibles sont les risques, meilleure est l'entreprise […]
(Sophocle)

La tâche du contrôleur de gestion n'est pas seulement d'analyser et de vérifier la réalisation des actes passés et présents.

Son rôle s'étend aussi à l'appréhension et l'évaluation des risques financiers et non financiers futurs.

Pour ce faire, le contrôleur de gestion doit se projeter dans l'avenir, en se basant sur sa connaissance du passé économique et commercial de l'entreprise.

En d'autres termes, pour estimer la future situation financière de l'entreprise, le contrôleur de gestion doit s'interroger sur les principales sources de risques financiers (ruptures de trésorerie, pertes de rentabilité commerciale…) et non financiers (technologie des produits dépassés, perte d'un avantage concurrentiel…) et sur leurs conséquences financières directes et indirectes.

3.1 Les différentes origines du risque

Parmi les différentes sources de risques, on peut en distinguer cinq essentielles :

- celles liées au domaine technologique (innovations des concurrents, modernisation nécessaire de l'outil de production, investissements importants en recherche-développement, normes techniques exigées par un ou plusieurs clients...) ;
- celles portant sur les aspects commerciaux de l'activité (abandon d'une activité ou d'un produit, arrivée sur le marché d'un nouveau concurrent, abandon de créances, disparition d'un sous-traitant stratégique, augmentation des délais de règlement accordée à un ou plusieurs clients importants...) ;
- celles qui concernent les domaines de la réglementation (nouvelles règles fiscales, augmentation d'un ou de plusieurs taux de charges sociales, renforcement d'une norme environnementale, modification des normes de sécurité...) ;
- celles touchant le périmètre de l'organisation générale et particulière de l'entreprise (problèmes de management, mauvaise organisation d'une équipe de travail, changement des procédures de décision et/ou de contrôle…) ;
- celles liées directement aux domaines financiers (risque d'augmentations tarifaires de la part de certains fournisseurs stratégiques, souscription d'un nouveau prêt, risques d'impayés ou de retards de paiement élevés, perte de rentabilité d'un produit sur un segment de clientèle déterminé, recours au crédit-bail, rachat d'une entreprise...).

3.2 L'importance de l'anticipation pour les petites entreprises

Contrairement aux grandes et moyennes entreprises, les petites et très petites entreprises (PTPE) ne peuvent se permettre le « luxe » d'attendre que des problèmes (quelles que soient leurs origines) surgissent et se développent, pour agir. Il est donc impératif qu'elles mettent tout en œuvre pour les anticiper le plus tôt et le plus en amont possible.

Pour cela, le contrôleur de gestion doit s'appuyer sur sa parfaite connaissance des problèmes passés et présents, afin de se projeter régulièrement dans le futur pour en percevoir les risques éventuels.

C'est à ce seul prix, que tout contrôleur de gestion pourra jouer un rôle efficace d'anticipateur et de conseiller auprès de la direction de l'entreprise.

À défaut, l'entreprise prend le risque de « courir » derrière les problèmes, sans jamais pouvoir les « rattraper ». Ce qui revient à s'épuiser à remplir un panier percé !

En outre, même « rattrapés », ces derniers peuvent s'avérer impossibles à traiter, faute de temps et de moyens (humains, techniques et financiers) suffisants pour les résoudre.

3.3 Son mode d'application dans les petites entreprises

Cependant, la nécessité d'anticiper ne signifie pas pour autant qu'il faille tout prévoir à tout moment !

Ceci, dans la mesure où ce fait peut devenir à terme un facteur d'immobilisme, où l'entreprise perd plus de temps à envisager le pire qu'à construire une véritable stratégie de développement. Car bien que le risque « zéro » n'existe pas, une entreprise peut très bien se préserver de ceux nuisibles, tout en optant pour ceux nécessaires et calculés.

Dans ce cas, toute la démarche du contrôleur de gestion est de réaliser une distinction juste et précise entre :

- les risques néfastes pour la pérennité de l'entreprise ;
- les risques constructifs pour l'avenir de son activité.

Pour cela, le contrôleur de gestion doit s'astreindre au respect d'une méthodologie, afin d'évaluer rapidement et efficacement les conséquences financières (directes et indirectes) de chaque type de risque décelé. Cette dernière peut se résumer par le schéma de la figure 3.1, page suivante.

Ainsi, après une étude attentive de ce schéma, on constate que le rôle du contrôleur de gestion est basé sur une mise à jour régulière et pertinente du système d'alerte et de suivi, à seule fin d'éviter la multiplication d'indicateurs et de tableaux de bord rapidement dépassés.

Il ne sert à rien de poursuivre l'utilisation d'un indicateur d'alerte, si le problème ou le risque qu'il ait censé évaluer a disparu.

De même, si le contrôleur de gestion ne réactualise pas de manière constante son appréhension des risques, il met l'entreprise et ses dirigeants dans l'impossibilité d'anticiper toute nouvelle menace.

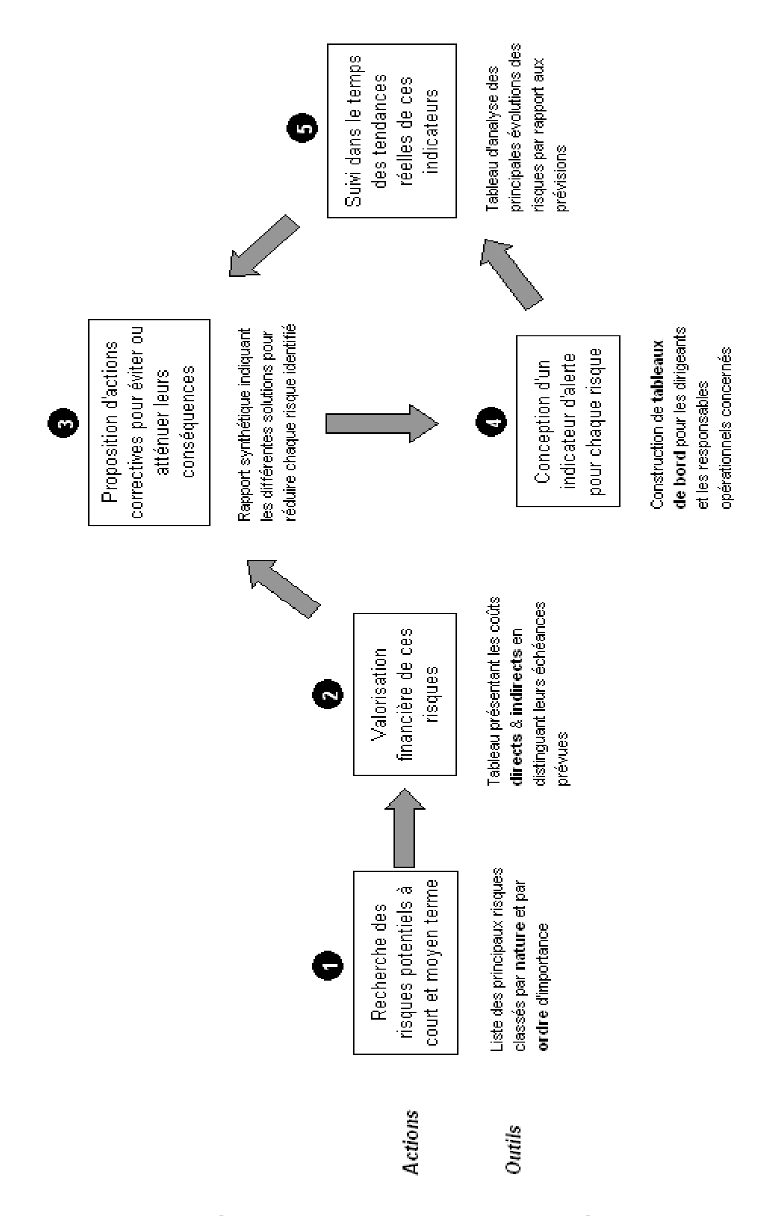


Figure 3.1 Schéma processus d'analyse des conséquences du risque

C'est en ce sens, que cette méthodologie doit être perçue comme un cycle continu et permanent, auquel doit fortement contribuer tout contrôleur de gestion digne de ce nom.

Les principes essentiels à retenir

Pour que le contrôle de gestion soit le meilleur outil d'anticipation des risques financiers et non financiers, il doit impérativement être conçu et utilisé comme un outil d'analyse du passé tourné vers l'avenir.

En ce sens, le rôle du contrôleur de gestion s'assimile au travail d'un « détective » chargé de traquer les véritables origines cachées d'un ou de plusieurs problèmes ou de risques menaçants la pérennité de l'entreprise.

4
Les principaux outils de gestion à utiliser

« […] Ce qui arrive en fin de compte,
ce n'est pas l'inévitable mais l'imprévisible […] »
(John Maynard Keynes)

Après avoir vu l'intérêt – vital pour les petites et très petites entreprises – d'anticiper en permanence les principaux risques et leurs conséquences financières directes et indirectes, il reste au contrôleur de gestion à mettre en place les outils prévisionnels adéquats.

Ces outils sont essentiellement de trois catégories :

- le système budgétaire ;
- les outils prospectifs d'aide à la décision ;
- les outils de mesure de la future rentabilité commerciale.

4.1 L'approche budgétaire

La notion de budget, bien que très répandue dans les grandes et moyennes entreprises, l'est nettement moins dans les petites et très petites entreprises (PTPE). Ceci pour deux raisons :

- une mise en place nécessitant du temps et des moyens supérieurs à ceux disponibles dans les très petites entreprises (TPE) ;
- une lourdeur de fonctionnement liée à son utilisation dans la gestion quotidienne d'une PTPE.

Cette situation vient essentiellement du fait que sa mise en place dans une petite entreprise n'est souvent qu'un « copier/coller » de ce qui existe dans les grandes. Or, c'est cette manière de faire qui porte en germe les principales causes qu'on lui reproche.

Là encore, ce qui est valable pour une grande entreprise ne l'est pas nécessairement pour une PTPE et inversement. Néanmoins attention, encore une fois, cela ne signifie pas pour autant qu'un système budgétaire n'est utile qu'aux grandes et moyennes entreprises, loin s'en faut.

Ce sont uniquement les manières de le concevoir, de le mettre en place et de l'utiliser qui présentent une très grande différence entre petite et grande entreprise.

Mais quelles sont ces différences ?

Ces dernières sont principalement de l'ordre de cinq :

- un niveau de détails plus important ;
- une approche plus transversale ou analytique de l'activité ;
- des budgets plus limités en nombre et plus ciblés ;
- un contrôle budgétaire plus fin et permanent ;
- un système budgétaire devant absolument être automatisé.

L'élaboration d'un budget

Afin de construire un système budgétaire pertinent, le contrôleur de gestion doit, au préalable, se poser les questions suivantes :

- Pourquoi désire-t-on avoir recours à un système budgétaire ?
- Que peut-on attendre d'un budget ?
- Quelles sont ses limites dans le temps et dans l'espace ?

– Quelle est la meilleure manière de concevoir rapidement un système budgétaire simple et efficace par rapport à nos principales contraintes techniques (temps disponible, logiciels existants...) ?

Une fois que les réponses ont été trouvées, le contrôleur de gestion doit étudier la possibilité ou non du système budgétaire à pouvoir résoudre les questions posées par le chef d'entreprise et ses responsables opérationnels. Car il est impératif que ces derniers ne se fassent pas d'illusion sur le rôle que peut et doit jouer un budget.

En d'autres termes, le contrôleur de gestion doit attirer leur attention sur le fait qu'un budget n'est utile qu'à partir du moment où il est accepté comme un outil d'anticipation (parmi d'autres), et non pas perçu comme un outil de contrôle et de sanction.

À défaut, tous les efforts mobilisés pour sa conception et son déploiement seront voués délibérément à l'échec. Car un budget ne doit jamais contraindre, mais au contraire faire participer le plus grand nombre de personnes concernées (dirigeants, responsables opérationnels, salariés…).

Pour ce faire, le contrôleur de gestion ne doit jamais oublier d'utiliser une approche pédagogique, pragmatique et diplomate vis-à-vis de ses différents interlocuteurs.

Autrement dit, le contrôleur de gestion ne doit pas avoir peur d'expliquer de façon claire et transparente, aux responsables opérationnels et aux salariés concernés, les réels objectifs du système budgétaire, et ce que ce dernier peut leur apporter d'intéressant.

Ceci afin de démontrer sa nécessité et son utilité, tout en dédramatisant le sujet et en rendant plus coopératives les personnes concernées.

En outre, cet échange peut parfois permettre au contrôleur de gestion de prendre connaissance d'aspects ou de problèmes techniques importants auxquels il n'aurait pas nécessairement pensé initialement. Ce qui peut ainsi lui éviter d'avoir des déconvenues dans un futur proche.

Par exemple : mettre en place un budget pour anticiper des coûts, dont les origines s'avèrent totalement imprévisibles sur le plan technique. Dans ce cas précis, l'utilisation d'un budget s'avère complètement inutile et contre-productive.

Une fois cette étape réalisée, le contrôleur de gestion doit fixer, avec le chef d'entreprise, les priorités en matière budgétaire, par rapport aux besoins et à la situation actuels et futurs de l'entreprise. Car rien ne sert de vouloir tout « budgéter », si par la suite aucune utilisation pertinente n'en est faite.

En clair, ce n'est pas l'outil budgétaire et son mode d'utilisation qui doivent induire les besoins et les objectifs de l'entreprise, mais l'inverse.

À cette fin, le contrôleur de gestion ne doit pas hésiter à avoir une vision transversale, plutôt que verticale. Autrement dit, il doit privilégier un découpage analytique du budget, plutôt qu'une simple présentation comptable.

C'est-à-dire, qu'au lieu de construire systématiquement un système budgétaire basé sur un découpage par nature de charges et par service ou direction, il peut être plus pertinent de réaliser des budgets sur des périmètres :

- plus petits et plus ciblés (par exemple : un budget pour l'achat d'une matière première représentant un pourcentage significatif du prix de revient d'un ou de plusieurs produits, plutôt qu'un budget global portant sur le fonctionnement du service des achats) ;
- plus représentatif des processus de création de la valeur ajoutée apportée aux clients (par exemple : un budget pour suivre toutes les charges directement consommées pour réaliser une opération de fabrication complexe, nécessitant l'intervention de plusieurs métiers ou spécialités différentes, plutôt qu'un budget pour l'ensemble du service production).

Cette approche budgétaire permet ainsi aux différents responsables (ainsi qu'au contrôleur de gestion) de se focaliser sur les véritables origines de problèmes éventuels ou des risques de dérapage, en évitant ainsi de se disperser dans leurs contrôles et leurs prises de décision, tout en gagnant en justesse et en précision sur l'attribution des réelles responsabilités.

Ceci, afin d'éviter de « sanctionner » toute l'entreprise dans son ensemble, lorsqu'un problème est généré par un élément bien précis de l'organisation de l'entreprise (métier, phase de fabrication, poste ou groupe de travail...).

Cependant, le rôle du contrôleur de gestion ne se limite pas à la seule conception du système budgétaire. Après cette opération, il reste la question toute aussi importante de son mode d'utilisation.

L'utilisation d'un budget ou le contrôle budgétaire

Pour que la mise en place d'un système budgétaire soit rapidement et durablement rentable, son utilisation quotidienne doit respecter un certain nombre de règles et de procédures de fonctionnement. Ces dernières constituent ce que l'on appelle techniquement « le contrôle budgétaire ».

Ainsi pour être efficace, un contrôle budgétaire doit toujours être réalisé de façon :

- régulière ;
- constante ;
- automatisée ;
- et partagée.

Et ce, en respectant toujours une méthodologie à la fois simple et rigoureuse, pouvant se synthétiser par le schéma de la figure 4.1, page suivante.

L'analyse de ce schéma de fonctionnement du contrôle budgétaire montre, encore une fois, la nécessité que, chaque tâche du contrôle de gestion soit perçue comme un cercle vertueux et non comme une contrainte permanente et inutile.

C'est souvent un effort ciblé, raisonnable et continu qui est à l'origine du véritable succès d'une méthode de gestion, plutôt que des efforts dispersés très importants et limités dans le temps.

4.2 Les tableaux de bord prospectifs

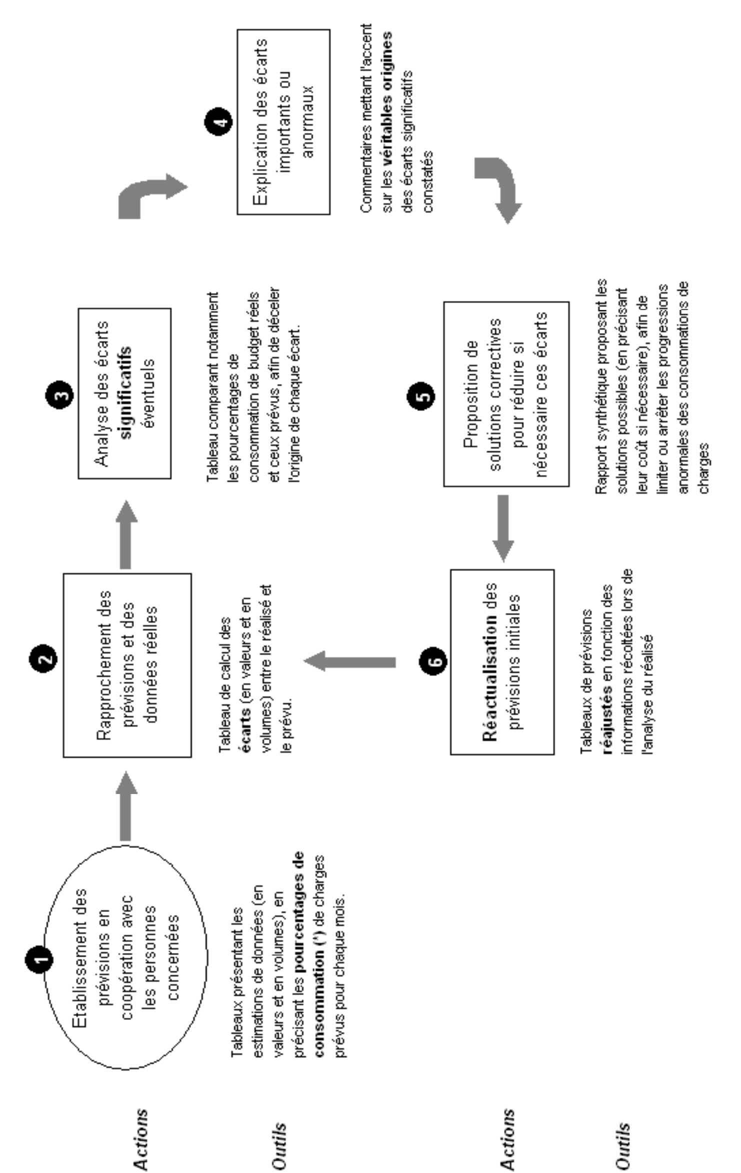
Après avoir conçu et mis en place le système budgétaire, et organisé son contrôle, il reste au contrôleur de gestion à en retirer la quintessence et à la présenter de façon synthétique aux différents décideurs de l'entreprise.

Or, comme nous l'avons vu précédemment dans le chapitre 2 (§ 2.2), l'outil d'aide à la décision le plus adapté est le tableau de bord. Cependant, dans la pratique, ce dernier a souvent tendance à se limiter au suivi du passé et du présent.

Aussi, lorsqu'un indicateur d'alerte indique un problème ou présente une anomalie, il est souvent très difficile d'y remédier rapidement, car le temps joue souvent contre les PTPE ; ce qui rend d'autant plus nécessaire d'anticiper ces problèmes, plutôt que d'attendre leur apparition pour agir.

Aussi, pour y remédier efficacement, le contrôleur de gestion doit impérativement donner un aspect prospectif (ou prévisionnel) à ses différents outils d'analyse et de suivi ; le tableau de bord n'échappant pas cette règle.

Ainsi, un bon tableau de bord doit présenter une approche prévisionnelle (ou prospective) des indicateurs d'alerte. C'est-à-dire une vision anticipatrice des principaux risques financiers et non financiers sur le court et moyen terme, afin de pouvoir, à la fois, prévenir le plus tôt possible l'apparition d'un problème majeur et confirmer ou non la pertinence du choix de l'indicateur concerné.



(*) pourcentages obtenus en divisant les charges mensuelles attendues, par leur totale annuel prévu (ou budgété). Ces pourcentages peuvent être calculés en valeurs et en volume si cela s'avère pertinent.

Figure 4.1 Schéma processus du contrôle budgétaire



Exemple n° 1
Le traitement d'un problème de trésorerie chez l'entreprise Dupont

Le contrôleur de gestion de l'entreprise Dupont constate que l'origine d'une insuffisance persistante de trésorerie est en fait liée à un grand nombre de retards de paiements-clients.

Aussi, il décide d'alerter son chef d'entreprise et le service commercial, en ajoutant dans le tableau de bord un indicateur de suivi mensuel du délai moyen des règlements[7], par catégorie de clients (particuliers, entreprises, associations…).

De cette manière, grâce au suivi des tendances de cet indicateur d'alerte, les commerciaux et le dirigeant pourront agir plus rapidement auprès des clients concernés, par des actions de relance et de prévention ciblées et/ou personnalisées. Néanmoins, cet indicateur d'alerte ne doit pas se limiter au suivi de l'évolution réelle de ces retards, mais doit aussi en présenter une estimation sur les mois futurs.

De cette manière, le chef d'entreprise pourra prévoir à l'avance tout risque de rupture de trésorerie, en ayant ainsi le temps matériel pour trouver une solution permettant de l'éviter ou de la réduire au maximum.

La conception d'un tableau de bord prospectif

Une fois que l'intérêt et la nécessité d'avoir des indicateurs de suivi prospectifs ont été compris et acceptés par les différents décideurs de l'entreprise, il reste au contrôleur de gestion à les concevoir le plus rapidement et le plus efficacement possible. Pour ce faire, il est nécessaire qu'il respecte un certain ordre dans les différentes étapes à réaliser, sous peine de perdre un temps précieux et/ou d'oublier des éléments importants.

Le plus simple pour lui, est de suivre une méthodologie rigoureuse, comme celle proposée dans le schéma de la figure 2.1, en page 11.

En outre, pour être sûr qu'un tableau de bord prospectif est véritablement efficace, le contrôleur de gestion doit se poser les questions suivantes :

- Quels sont les principaux risques futurs menaçant la situation économique et commerciale de l'entreprise ?
- Combien d'indicateurs du tableau de bord permettent d'y répondre ?
- Quel est le rythme d'actualisation des prévisions de risque ?

[7] Pour plus de précisions sur son mode de calcul, se référer au lexique, en fin d'ouvrage.

- Ce rythme de mise à jour est-il suffisant ?
- Combien de problèmes ont pu réellement être anticipés à temps, depuis l'utilisation de ce tableau de bord ?
- Quels sont les domaines de risque où les prévisions sont insuffisantes ou inexistantes ?
- Quel est le délai minimum requis pour résoudre chaque type de problèmes constatés ?
- Quels sont les indicateurs prospectifs permettant de réagir dans ce délai minimum requis ?

L'utilisation d'un tableau de bord prospectif

Après avoir étudié le mode opératoire à suivre pour concevoir un tableau de bord prospectif, nous allons nous intéresser à son mode de fonctionnement. Pour faire le meilleur usage possible d'un tableau de bord prospectif, il est nécessaire de respecter une méthodologie associant les règles propres à l'utilisation d'un budget, et celles propres au fonctionnement d'un tableau de bord classique. Ce qui nous donne le mode opératoire présenté sur la figure 4.2, ci-contre.

Dans ce cas de figure, on constate que deux processus de fonctionnement évoluent en parallèle, tout en se combinant selon un ordonnancement précis. Le premier concerne les indicateurs de suivi proprement dit, et le second porte plutôt sur les décisions correctives et leurs moyens de contrôle.

Le schéma démontre ainsi qu'il peut exister deux types d'indicateurs complémentaires, dont l'utilisation suit un cycle et un ordre précis : soit des indicateurs de suivi et d'alerte, qui peuvent engendrer un ou plusieurs indicateurs de contrôle permettant d'évaluer le degré d'efficacité d'une décision corrective.

4.3 Les prévisions de rentabilité

Comme nous l'avons vu précédemment dans le chapitre 2 (partie 2.1), un des problèmes financiers majeurs d'une PTPE vient de sa difficulté à maîtriser la rentabilité de son chiffre d'affaires. Aussi, utiliser des outils de mesure comme les courbes de rentabilité du chiffre d'affaires (encore appelée « courbe de rentabilité des ventes ») s'avère incontournable.

Mais qu'est-ce qu'une courbe de rentabilité[8] exactement ?

---

[8] Pour plus de précisions sur ces différents modes d'utilisation, *cf. Les 5 clés d'une gestion financière efficace, op. cit.*

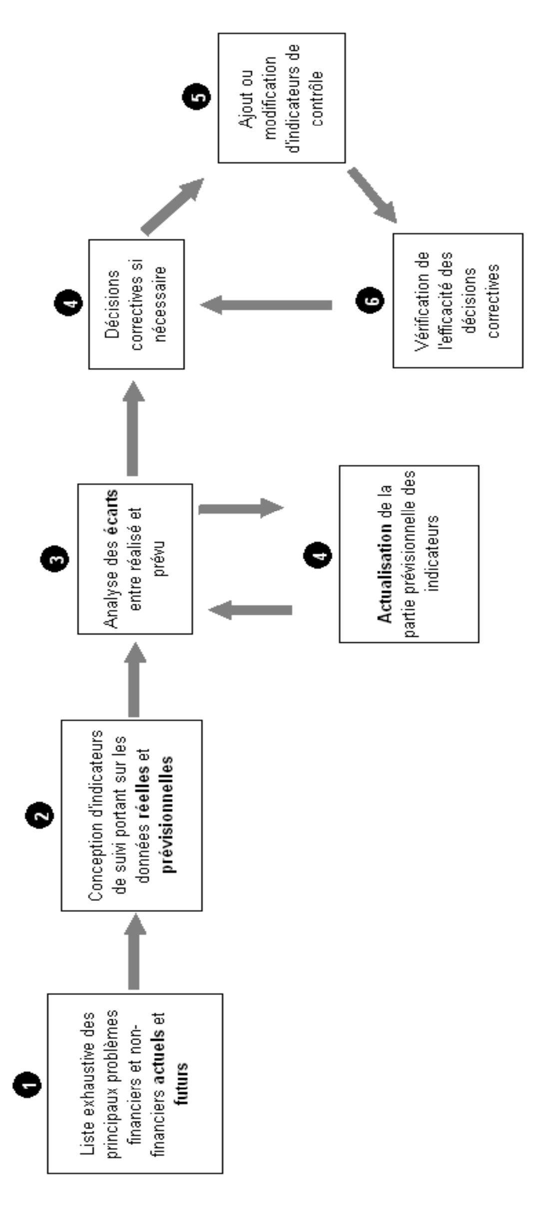


Figure 4.2 Schéma d'utilisation d'un tableau de bord prospectif

Une courbe de rentabilité du chiffre d'affaires est une représentation graphique du rapprochement du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation croissant correspondant. Ce rapprochement étant réalisé transaction commerciale par transaction commerciale.

La courbe de rentabilité de chiffre d'affaires peut d'ailleurs être tracée selon différents niveaux d'analyse, notamment par :

- période (semaine, mois, trimestre, semestre, année) ;
- client ou type de clients ;
- produit ou famille de produits ;
- produit-marché ;
- zone géographique ;
- …

Son but est de permettre d'analyser le degré de dispersion des ventes par niveau de rentabilité, afin de cibler notamment les transactions commerciales les plus déficitaires.

De cette manière, il sera plus facile de déceler et d'anticiper rapidement tout risque de dérapage avant que cela se constate par un résultat comptable globalement déficitaire.

Néanmoins, se limiter à une courbe de rentabilité des ventes déjà réalisées est insuffisant, car, bien que l'analyse de cette dernière permette d'aider les dirigeants à établir une stratégie économique et commerciale efficace, elle ne permet que de constater la situation *a posteriori*. Or, pour être efficace au maximum, cette analyse doit pouvoir aussi être tournée vers l'avenir.

En d'autres termes, le contrôleur de gestion doit pouvoir répondre aux questions prospectives que se posent souvent les chefs d'entreprise :

- Si je réalise un investissement « x », quel sera son impact sur la rentabilité future de mon activité ?
- Mon nouveau produit va-t-il être rentable au bout de deux ans ?
- Si je réorganise mes équipes opérationnelles de telle manière, est-ce que cela va réellement améliorer mes résultats futurs ?
- Si j'arrête une de mes activités, cela va-t-il réellement augmenter la rentabilité générale de mon entreprise ?
- Si oui, dans quelle(s) proportion(s) ?

La construction d'une courbe de rentabilité prévisionnelle

Pour avoir le même degré de précision dans les données prévisionnelles que dans les résultats réels, il est nécessaire que le contrôleur de gestion parte des prévisions les plus précises et les plus fines, afin de reconstituer de la manière la plus réaliste possible une courbe de rentabilité prévisionnelle du chiffre d'affaires.

Concrètement, cela signifie que le contrôleur de gestion doit respecter une certaine méthode, afin de prendre en compte tous les paramètres d'une courbe, soit :

- le prix de revient prévisionnel de chaque famille de produits actuels et futurs ;
- le chiffre d'affaires prévisionnel, en valeur et en volume ;
- les résultats prévisionnels de chaque transaction commerciale ou groupe de ventes.

Comment la courbe de rentabilité prévisionnelle doit être utilisée ?

Une fois les données prévisionnelles calculées et les courbes de rentabilité du chiffre d'affaires tracées, le contrôleur de gestion va débuter la phase la plus importante de son travail d'anticipation des risques.

En effet, analyser les résultats présentés par une courbe de rentabilité peut vite s'avérer périlleux, voire dangereux pour la pérennité de l'entreprise, si les paramètres qui la constituent n'ont pas été évalués avec suffisamment de sérieux et de prudence.

N'oublions pas que cette tâche n'a pas du tout pour but de faire plaisir au dirigeant, en lui présentant des résultats prévisionnels « nécessairement » positifs, mais plutôt d'estimer, avec le maximum de justesse et de réalisme, les possibles conséquences financières pouvant peser sur la rentabilité future de l'entreprise. Ceci en fonction de différents scénarios envisagés par le dirigeant (développement d'une nouvelle activité, acquisition d'une nouvelle machine, embauche de personnel supplémentaire, arrêt de la vente d'une gamme de produits...).

À défaut, le contrôleur de gestion risque de faire prendre aux différents responsables de très mauvaises décisions pour l'avenir de l'entreprise, et de discréditer définitivement son rôle important de conseil auprès de ces derniers.

En conséquence, il est impératif avant toute analyse d'une courbe de rentabilité prévisionnelle, de vérifier que chaque paramètre de calcul (prix de revient prévisionnels, chiffre d'affaires prévu) a bien pris en compte tous les aspects et toutes les caractéristiques engendrés par chaque décision stratégique et tactique prévue par le chef d'entreprise, et ne présente pas de données approximatives et trop optimistes.

Pour ce faire, il est toujours conseillé de prendre l'hypothèse :
- la plus basse (ou pessimiste) pour l'estimation du chiffre d'affaires future ;
- la plus haute (ou pessimiste) pour l'évaluation des différentes charges et des investissements prévisionnels de l'entreprise.

De même, afin de vérifier la justesse et la pertinence des prévisions de prix de revient, le contrôleur de gestion doit se poser les questions suivantes :
- Chaque prix de revient prend-il totalement en compte l'impact des investissements envisagés (construction d'un nouvel atelier d'assemblage, embauche d'un nouveau responsable opérationnel, création d'un nouveau réseau de distribution, lancement d'une campagne promotionnelle...) ?
- Les futures hausses tarifaires de charges (matières premières, énergies, sous-traitance, honoraires, loyers…) ont-elles été entièrement intégrées dans le calcul des prix de revient prévisionnels ?
- Les éventuelles modifications prévues dans l'organisation de l'entreprise ont-elles été répercutées dans les différents éléments de calcul des coûts (changement de la répartition des heures par activité ou par projet, nouvelles responsabilités attribuées à une ou plusieurs personnes, ajout d'un nouveau processus de finition des produits...) ?



Exemple n° 2
Construction d'une courbe de rentabilité prévisionnelle

Un professionnel libéral désire évaluer, avec le maximum de précision, la rentabilité possible d'un nouveau contrat de prestations qu'il désire lancer sur le marché. Pour cela, il rassemble les éléments prévisionnels suivants :

Tableau 4.1 Données prévisionnelles

Éléments	Janv	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Chiffre d'affaires	-	1 500	3 210	7 575	8 400	3 000	1 350	-	1 400	3 200	4 850	7 890
Nbre de contrats	-	2	4	7	12	4	1	-	2	5	6	11
Prix de revient moyen	523	1 544	2 076	3 626	6 180	2 084	1 536	539	1 470	2 665	3 204	5 808
Résultat sur vente	– 523	– 44	1 134	3 949	2 220	916	– 186	– 539	– 70	535	1 646	2 082

Ce qui lui permet de tracer la courbe de rentabilité du chiffre d'affaires prévisionnelle, comme sur la figure 4.1, page suivante.

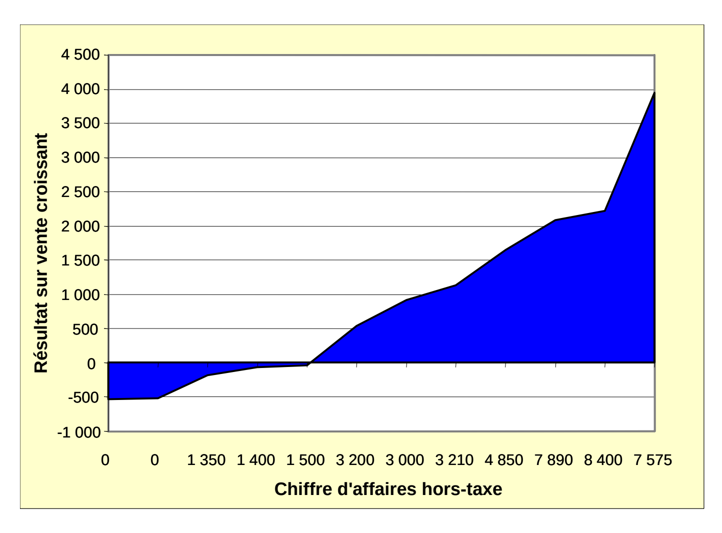


Figure 4.1 Courbe de rentabilité prévisionnelle

Cette analyse prévisionnelle lui permet ainsi de constater que :

– ce type de contrat ne sera a priori rentable, qu'à condition de dépasser 1 500 €HT de chiffre d'affaires ;
– cinq mois sur douze ne seront apparemment pas rentables, pour différentes raisons (phase de démarrage du produit, saisonnalité de l'activité) ;
– les contrats les plus élevés en terme de chiffre d'affaires n'ont pas nécessairement la rentabilité la plus forte, et inversement.

Les principes essentiels à retenir

Parmi les différents outils prévisionnels existant, les plus adaptés aux besoins des PTPE sont :

– des budgets analytiques ciblés et ponctuels,
– des tableaux de bord prospectifs ou prévisionnels,
– des courbes de rentabilité du chiffre d'affaires prévu.

Cependant, leur efficacité restera toujours intimement liée au degré de sérieux et de prudence employé pour leur évaluation, ainsi qu'à la régularité de leur actualisation.

5
Les trois clés d'un contrôle de gestion efficace

[…] La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles mais d'échapper aux anciennes […]

(John Maynard Keynes)

À travers les différents chapitres étudiés précédemment, on a pu voir comment une petite entreprise doit s'y prendre pour concevoir son propre système de contrôle de gestion.

Or, comme dans beaucoup de domaines, le plus difficile n'est pas véritablement de mettre en place telles ou telles méthodes, ou tels ou tels procédés, mais de faire en sorte que ceux-ci soient utilisés le plus longtemps possible dans l'entreprise.

Rien n'est plus frustrant pour un chef d'entreprise ou un contrôleur de gestion, que d'investir beaucoup de temps et d'énergie dans la mise en place d'outils de gestion, pour au final se rendre compte qu'ils sont rapidement dépassés, et donc inutilisables à court ou moyen terme.

Pour éviter de se retrouver dans cette situation – qui arrive beaucoup plus souvent que l'on pense – il est impératif de respecter, au minimum, trois grandes règles :

- ne jamais négliger les avantages procurés par l'utilisation de l'outil informatique ;
- toujours adapter les procédures de récolte et de contrôle des informations, en fonction des réels moyens humains et techniques de l'entreprise ;
- favoriser au maximum l'utilisation des outils de gestion, par une communication interne appropriée.

5.1 L'utilisation de l'outil informatique

Aujourd'hui, quelle que soit la taille d'une entreprise, un système de contrôle de gestion performant ne peut plus se passer de l'informatique de gestion.

Et ceci est d'autant plus vrai pour les petites et très petites entreprises (PTPE), pour les raisons suivantes :

- un volume de données à récolter de plus en plus important ;
- des délais de réflexion de plus en plus courts pour les différents responsables de l'entreprise ;
- des prises de décision de plus en plus rapides et lourdes de conséquences pour l'avenir de l'entreprise ;
- des temps de traitement et d'analyse de l'information de plus en plus longs et complexes ;
- des besoins en gestion de plus en plus pointus et techniques ;
- une polyvalence du personnel souvent trop élevée et subie ;
- une productivité du travail à améliorer en permanence.

Face à cette série de contraintes techniques pesant sur l'entreprise et son système de gestion, il s'avère donc primordial et incontournable d'automatiser au maximum le traitement et la restitution des données nécessaires au pilotage de l'entreprise.

Aussi est-il fortement conseillé, lors de l'élaboration du cahier des charges, de ne pas négliger les aspects informatiques de toute mise en place de méthodes et d'outils de gestion.

Cependant, le contrôleur de gestion et/ou le chef d'entreprise devront veiller à ce que le choix des outils informatiques ne conditionne pas la recherche des outils de gestion nécessaires à la bonne marche de l'entreprise.

Sinon, ils prennent le risque d'avoir un outil informatique surdimensionné et/ou mal adapté aux réels besoins des dirigeants et des responsables opérationnels.



Remarque importante

Dans les très petites entreprises (TPE), dont les moyens financiers sont très réduits, il est fortement conseillé d'utiliser au maximum les possibilités d'automatisation offertes par les logiciels de bureautique classiques (MS Excel, MS Works, MS Access), ainsi que les possibilités d'exportation sous Excel de données provenant de logiciels de comptabilité-gestion et d'administration des ventes (ADV/CRM[9]).

Il est donc impératif d'aborder la problématique de l'automatisation seulement après avoir élaboré un cahier des charges précis des besoins en gestion, et après avoir choisi les indicateurs nécessaires au pilotage de l'entreprise. Ce qui revient à respecter le processus de la figure 5.1, page suivante.

5.2 La mise en place de procédures adaptées

Après avoir réglé la problématique de l'automatisation du système de contrôle de gestion, il reste à fiabiliser le fonctionnement de l'ensemble par des règles et des procédures portant sur :

- l'alimentation du système de gestion en données brutes ;
- le contrôle de la validité des informations saisies ;
- la vérification de la fiabilité des méthodes de calcul utilisées pour le traitement des données sources ;
- les différents processus de diffusion des résultats (tableaux de bord commentés, reporting détaillé, rapport d'analyse…).

Ces procédures ont pour but de faciliter l'organisation et la coordination de l'ensemble des opérations constituant le processus de fonctionnement du système de contrôle de gestion.

---

[9] CRM = *Customer Relation Management*, ou en français : gestion de la relation client.

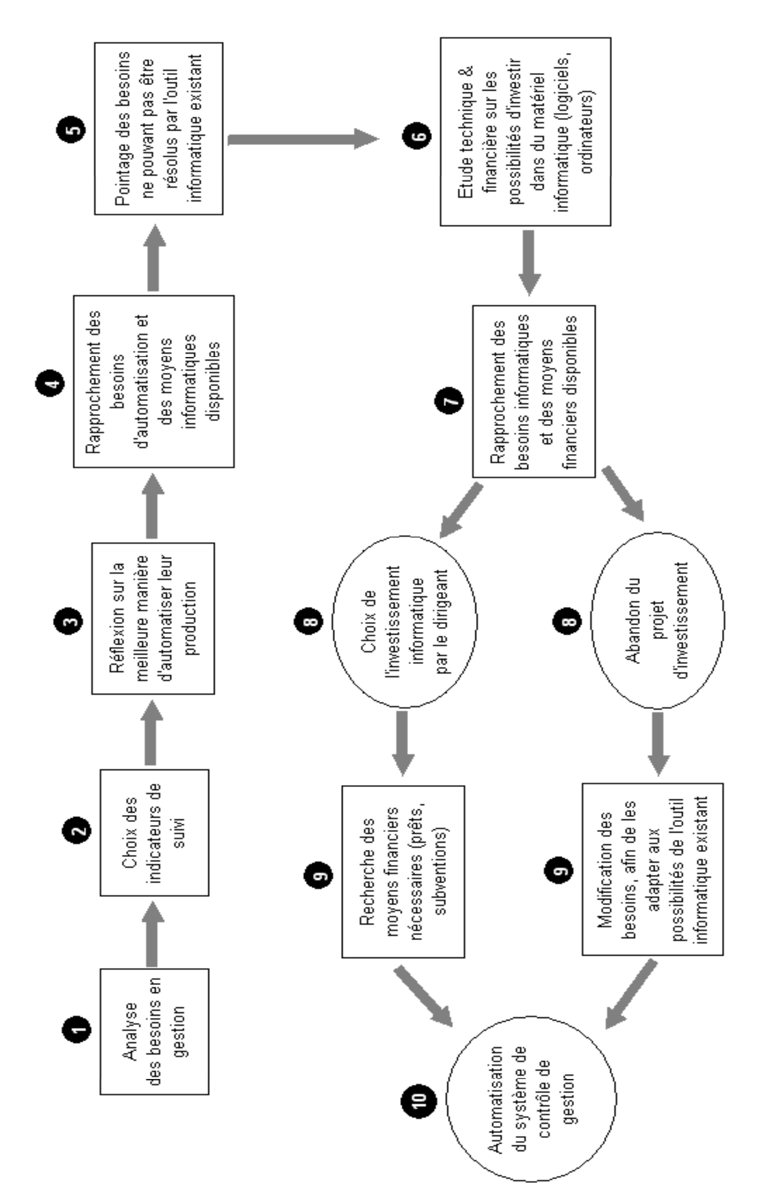


Figure 5.1 Schéma processus d'automatisation des outils de gestion

L'alimentation du système de contrôle de gestion

Pour assurer une bonne alimentation en informations du système de gestion de l'entreprise, le contrôleur de gestion doit mettre en place une procédure de saisie des données, afin de faciliter au maximum le travail des responsables de ces saisies.

Pour qu'une procédure de saisie soit efficace, elle doit porter sur :

- les règles d'affectation des données dans les bons comptes comptables ;
- les procédures de création de nouveaux comptes comptables et analytiques ;
- les règles de mise à jour du plan comptable ;
- les procédures de fixation du libellé de chaque compte comptable et analytique.

Le contrôle des informations saisies

Après qu'une donnée soit saisie, il reste à en vérifier la pertinence et la véracité, afin d'éviter d'alimenter le système de gestion avec des informations erronées ou imprécises, et de faire prendre des mauvaises décisions au chef d'entreprise et/ou aux responsables opérationnels.

De même, et contrairement aux idées reçues, négliger un contrôle en amont du processus de décision (soit, lors de la saisie des données brutes), au profit d'un contrôle plus massif en aval (c'est-à-dire lors du traitement des données), coûte nettement plus cher à l'entreprise que de réaliser l'inverse.

La vérification du traitement des données

Une fois que les données sources ont été saisies et contrôlées, le contrôleur de gestion va leur appliquer une série de traitements.

Le but de ces traitements étant d'obtenir des informations exploitables, permettant au final une prise de décision, à l'aide de tableaux de bord et de reportings adaptés.

Pour ce faire, il est impératif que ces différents traitements soient maîtrisés dans le temps, afin d'éviter de mal alimenter les outils d'aide à la décision.

Lors de cette étape, le rôle du contrôleur de gestion est de mettre en place une procédure de contrôle pertinente, afin de vérifier régulièrement la fiabilité de l'ensemble des calculs de données, nécessaires aux tableaux de bord et aux reportings des différents services ou à la direction de l'entreprise.

Afin que cette procédure soit la plus simple et la plus efficace possible, il est nécessaire de respecter les principes suivants :

- chaque calcul doit être décomposé en plusieurs étapes apparentes et accessibles, pour en contrôler facilement la fiabilité ;
- éviter les calculs trop complexes et/ou arbitraires, car ce sont les plus sujets à erreurs et anomalies ;
- ne pas hésiter à automatiser les contrôles de fiabilité, à l'aide notamment de gestionnaire de requêtes proposés par certains logiciels de comptabilité-gestion (Sage, SAP, Ciel…) ou de bureautique (MS Excel/MS Query, MS Works, MS Access) ;
- penser à faire un schéma présentant une vue d'ensemble des différentes étapes clés de chaque contrôle à réaliser, afin d'être sûr de ne rien oublier d'important.

Les processus de diffusion des données traitées

Après avoir traité les différentes problématiques liées au contrôle des données (brutes et calculées), il reste à faire circuler l'information obtenue aux personnes concernées.

Là aussi, il ne faut jamais négliger cette étape cruciale, en se rappelant que toute information diffusée par le contrôleur de gestion engage sa responsabilité et sa crédibilité vis-à-vis de l'ensemble des responsables et des salariés de l'entreprise. Cette étape ne doit donc pas être considérée à la légère !

Une bonne information n'est pas seulement une donnée juste, mais aussi une information pertinente, c'est-à-dire délivrée à la bonne personne, au bon moment. Or, dans la pratique, il arrive souvent qu'une information fiable n'atteigne pas son destinataire à temps pour éviter ou résoudre un problème.

De même, une erreur de destinataire au niveau d'une information stratégique ou sensible, peut s'avérer tout aussi contre-productive, voire dangereuse pour la pérennité de l'entreprise.

Afin d'éviter au maximum ce type de risques, il est fortement conseillé d'établir à l'avance (soit, lors de la conception des indicateurs de suivi) une liste des destinataires pour chaque type d'informations diffusées par le contrôleur de gestion et/ou le chef d'entreprise.

De même, pour éviter tout retard de diffusion, il est nécessaire de prévoir à l'avance les délais de production des données, afin de fixer un rythme et des dates de transmission techniquement acceptables, pour toutes les parties concernées (soit la comptabilité, le contrôleur de gestion et l'ensemble des responsables de l'entreprise concernés).

5.3 La communication interne en matière de gestion

Parallèlement au processus normal de diffusion des informations de gestion, il est parfois nécessaire, pour le contrôleur de gestion et/ou les dirigeants de l'entreprise, de communiquer de manière ponctuelle sur un sujet déterminé en direction des salariés.

Dans ce cas de figure, la logique de diffusion d'informations techniques et financières concernant l'activité de l'entreprise, doit donc être très différente de celle appliquée précédemment (pour les différents responsables de l'entreprise).

En effet, suivant la nature des informations de gestion présentées aux salariés, le contrôleur de gestion doit établir avec les dirigeants une procédure de communication adaptée à la situation générale et particulière de l'entreprise, afin d'éviter :

- tout risque de fuite d'informations importantes vers l'extérieur de l'entreprise ;
- d'inquiéter inutilement les salariés vis-à-vis de la situation financière de l'entreprise ;
- de créer un conflit social entre les salariés et les différents décideurs de l'entreprise (dirigeants, responsables opérationnels) ;
- que le personnel ne fasse plus confiance à leur(s) dirigeant(s) pour gérer et développer l'activité de l'entreprise ;
- de démotiver les salariés et leurs responsables opérationnels en cas de mauvaise conjoncture économique.

Ainsi, une communication interne maîtrisée et pertinente peut s'avérer un outil de confiance et d'adhésion du personnel à un projet difficile et/ou comportant des risques pour l'entreprise.

De même, cela peut faciliter l'acceptation d'un nouvel indicateur, dont l'alimentation et le suivi nécessiteront leur concours.

En outre, cela permet au chef d'entreprise et/ou au contrôleur de gestion de se « tisser » un véritable réseau d'alerte interne, par l'intermédiaire des différents responsables opérationnels, ainsi que des salariés, car ils sont souvent les mieux placés pour déceler des problèmes dangereux pour la bonne marche de l'entreprise.

Or, ces derniers remonteront d'autant mieux une information importante et se sentiront d'autant mieux en confiance, s'ils sont régulièrement informés de ce qui se passe dans leur entreprise, et s'ils savent qu'ils seront toujours écoutés et respectés par le dirigeant et le contrôleur de gestion.



Face à une situation financière difficile, le gérant de l'entreprise Métalor décide d'en informer ses salariés, afin de leur faire mieux comprendre la nécessité de participer à son projet de réduction des coûts de production.

Ainsi, suite à sa présentation visuelle (sous la forme de graphiques) des principaux éléments constituant chaque coût de production (matières premières, énergies, sous-traitance…), il leur propose de réfléchir en commun à des solutions techniques pour réduire en priorité ces coûts.

Après quelques semaines de réflexion, un des responsables techniques du service production propose au chef d'entreprise une nouvelle méthode d'organisation de certaines opérations de fabrication, afin de réduire les consommations de gaz et d'électricité des machines les plus puissantes.

En parallèle, le responsable de la logistique soumet, au gérant, une solution pour réduire les coûts d'achat de certains métaux et certains alliages, en utilisant le principe des achats à paiements différés (marché à terme), afin d'atténuer les hausses brutales du cours de ces matières premières.

Ainsi, grâce à sa volonté d'être « transparent » envers ses salariés et ses responsables opérationnels, ce chef d'entreprise a pu rapidement mettre en place ces solutions, sans perdre un temps précieux en réflexion personnelle, et en évitant ainsi de passer à côté de solutions techniques efficaces et peu coûteuses.

De même, sa volonté de mettre en place des indicateurs d'alerte pour chaque type de coûts concernés, a été plus facilement comprise et acceptée par la majorité du personnel, et ce malgré le travail supplémentaire que cela demande pour les alimenter en données et en contrôler régulièrement la fiabilité et la pertinence.

Quant à la réalisation de chacune de ces étapes, elle a été rendue efficace par le fait que le chef d'entreprise et ses responsables opérationnels n'ont jamais oublié de garder une vision économique et commerciale de l'activité de l'entreprise, notamment lors du calcul et de l'analyse des coûts et des charges d'exploitation par nature et par destination.

En outre, pour continuer à motiver durablement ses salariés, le gérant a décidé de leur reverser un pourcentage sur les économies réellement réalisées à l'aide de leurs solutions.

Les principes essentiels à retenir

Afin de maintenir opérationnel un système de contrôle de gestion, et ce de manière durable, il est impératif :

- de l'automatiser au maximum ;
- de mettre en place des procédures de récolte, de contrôle et de prise de décision simples, claires et acceptées par tous les acteurs concernés ;
- de veiller à une bonne maîtrise de l'ensemble des processus constituant le contrôle de gestion de l'entreprise, soit de la saisie d'une information jusqu'à la prise de décision ;
- de faire participer l'ensemble des membres de l'entreprise (dirigeants, responsables opérationnels, salariés) à sa maintenance et à son amélioration continue, en favorisant les échanges de points de vue, et en les intéressant aux résultats obtenus grâce à leur contribution.

6
L'étude de cas Plastoc

[…] La seule entreprise qui continue à réussir
est celle qui continue à se battre pour y arriver […]
(Roberto Goizueta)

La société Plastoc est une petite entreprise industrielle de quarante personnes, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'emballages complexes pour les métiers de l'industrie. Les secteurs d'activité de ses principaux clients sont :

- l'industrie pharmaceutique ;
- l'agroalimentaire ;
- la chimie ;
- la menuiserie industrielle ;
- l'industrie du bâtiment et des travaux publics (BTP).

Une des particularités propre à l'ensemble de ses produits est l'exigence croissante des clients, tant en termes de qualité (solidité, facilité et rapidité d'utilisation, biodégradabilité...), de technicité (dimensions personnalisées, compositions techniques particulières, forte capacité de recyclage…), que de délai de livraison (durées de fabrication de plus en plus réduites, prestations de stockage pour le compte des clients...).

Parallèlement à ce phénomène, une autre contrainte pèse progressivement sur la pérennité de l'entreprise : une concurrence européenne (Allemagne, pays de l'Est) et asiatique (Chine, Inde) très « agressive » au niveau des prix de vente et de la qualité des produits finis (sachets, cabas…) ou semi-finis (films d'emballage, granules de plastiques…).

Face à cette situation, le dirigeant de Plastoc – M. Grégoire – constate que son entreprise a de plus en plus de mal à faire face techniquement et commercialement à cette situation préoccupante.

Cinq raisons essentielles sont à prendre en compte :

- une stagnation de son chiffre d'affaires ;
- une baisse de productivité de ses ateliers de production, suite à une modernisation de son parc de machines ;
- des stocks de matières premières et de produits finis de plus en plus importants (tant en valeurs qu'en volume) ;
- des marges de manœuvre financières très réduites (résultats comptables déficitaires, coût de la main-d'œuvre de production élevée, difficultés de trésorerie croissantes, augmentation des garanties demandées par les banques…) ;
- un manque de visibilité en matière de gestion à court et moyen termes, notamment par l'absence de véritables outils d'aide à la décision (indicateurs de suivi techniques et financiers, tableaux de bord, reportings détaillés…).

Désireux d'améliorer ses prises de décision, notamment en matière de stratégie commerciale et industrielle, M. Grégoire désire mettre en place, le plus rapidement possible, un véritable système de contrôle de gestion.

Pour mener à bien cette opération, il décide au préalable de constituer une liste des principales qualités qu'il attend de son futur système de contrôle de gestion, à savoir :

- une simplicité d'utilisation ;
- une grande souplesse d'évolution ;
- un degré d'informatisation élevé ;
- des outils de gestion développés dans une approche industrielle et commerciale de l'activité de son entreprise.

Puis, afin d'éviter de se disperser dans la recherche des outils de suivi nécessaires au pilotage de l'entreprise, le dirigeant désire construire un tableau récapitulatif des besoins en gestion par secteur d'activité (chimie, agroalimentaire, pharmacie, menuiserie

industrielle, BTP…) et par fonction (marketing, production, logistique, qualité, comptabilité, direction générale…).

Pour ce faire, il désire s'appuyer sur une analyse précise des principaux problèmes rencontrés dans les domaines techniques, commerciaux, organisationnels, juridiques et financiers.

De même, afin de faciliter l'analyse de ces besoins, ce tableau devra aussi comporter les éléments qui suivent :

- les coûts actuels et futurs de chaque problème énoncé ;
- les principales causes des problèmes ;
- les solutions possibles pour y remédier (en distinguant celles concernant le court terme et le moyen terme) ;
- une estimation précise des coûts de chaque solution envisagée ;
- les avantages (techniques et financiers) de ces solutions ;
- les délais de mise en place de chaque solution ;
- une liste exhaustive des outils de suivi et de contrôle à développer, afin à la fois de vérifier l'efficacité des futures solutions mises en place et d'anticiper la survenance de nouveaux problèmes ;
- une estimation de la durée de développement de ces outils de gestion.

6.1 L'analyse des besoins

À l'aide des différents paramètres et critères établis précédemment, M. Grégoire élabore un tableau d'analyse, afin de synthétiser toutes les informations utiles à la recherche et au choix des outils de suivi à créer et à utiliser dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Le tableau 6.1, page suivante, présente la manière dont cette analyse peut être synthétisée.

Ne disposant pas du temps nécessaire pour concrétiser ces besoins, le dirigeant décide d'embaucher temporairement un contrôleur de gestion expérimenté, afin de l'aider dans sa démarche. Il lui confie comme tâche prioritaire de remplir ce tableau avec réflexion et méthode, de manière à constituer un cahier des charges précis et pertinent.

Pour atteindre cet objectif, le contrôleur de gestion décide de scinder son travail en plusieurs étapes distinctes, afin d'être le plus efficace possible.

Tableau 6.1 Analyse des besoins en gestion

Fonction	Domaines	Secteur d'activité	Nature des problèmes	Coûts/ pertes	Causes	Solutions	Délais	Coûts	Gains/ économies	Outils de gestion	Durée
Marketing	Commercial	Pharmacie									
	Technique	Agroalimentaire									
	Organisation	Menuiserie									
	Juridique	BTP									
	Financier	Chimie									
Production											
Qualité											
Logistique											
Comptabilité											
Direction											

Les différentes étapes de l'analyse des besoins

1re étape
Récupérer un organigramme détaillé de l'entreprise.

2e étape
Prendre rendez-vous avec le responsable opérationnel de chaque fonction concernée (marketing, production, logistique…).

3e étape
Établir un questionnaire simple et précis, constitué de cinq points dont la chronologie est à respecter, afin de récupérer le maximum d'informations utiles à la compréhension de la situation, à savoir :

1°) demander au responsable rencontré de présenter, de manière synthétique, ses principales missions et tâches opérationnelles ;

2°) questionner celui-ci sur les principaux problèmes qu'il rencontre dans son travail quotidien ;

3°) rechercher et analyser avec le responsable les origines profondes de ces différentes problématiques ;

4°) étudier avec ce dernier les différentes solutions possibles et les conséquences positives que l'on peut en attendre (gains/économies) ;

5°) demander au responsable quels sont ses principaux besoins en matières d'indicateurs de gestion et d'outils d'aide à la décision.

4e étape
Rencontrer les différents responsables opérationnels.

5e étape
Recouper les informations obtenues, afin de ne garder que les données les plus précises et/ou les plus fiables.

6e étape
Commencer à remplir le tableau à l'aide des éléments précédemment récoltés, et si nécessaire recontacter certains responsables pour approfondir ou éclaircir différents points techniques complexes.

7e étape
Calculer ou estimer les pertes occasionnées par les différents problèmes constatés, ainsi que le coût des solutions proposées et leur délai.

L'évaluation des coûts

Pour faciliter cette étape, le contrôleur de gestion décide au préalable de se constituer un tableau de calcul des principaux coûts et charges consommés par chaque fonction concernée par cette étude. Après plusieurs jours de travail, il obtient le résultat qui suit :

Tableau 6.2 Calcul du coût de fonctionnement par fonction

Fonction	Charges de fonctionnement	Montant/an
Marketing (1 salarié)	Salaires et charges sociales	79 518 €
	Frais location véhicule	4 320 €
	Frais de déplacements	10 140 €
	Forfait téléphone mobile	2 124 €
	Frais de carburant	7 200 €
	Amortissements matériels et mobiliers utilisés	374 €
	Total coût de fonctionnement	103 676 €
Production (32 salariés)	Salaires et charges sociales	1 003 616 €
	Amortissements machines et équipements industriels	34 368 €
	Énergies (électricité, eau, gaz)	94 259 €
	Petits outillages et consommables	8 832 €
	Sous-traitances industrielles	52 411 €
	Total coût de fonctionnement	1 193 486
Maintenance (2 salariés)	Salaires et charges sociales	68 040 €
	Frais entretien matériels	22 380 €
	Affûtage	6 170 €
	Sous-traitance réparations	7 485 €
	Assurance matériels industriels	2 592 €
	Total coût de fonctionnement	106 667 €
Logistique (1 salarié)	Salaires et charges sociales	46 570 €
	Achats palettes	8 512 €
	Achats cartons	18 566 €
	Location matériel levage	1 905 €
	Frais entretien matériel transport	2 865 €
	Transports s/ventes	159 460 €
	Sous-traitance transport	4 905 €
	Total coût de fonctionnement	242 783 €

Fonction	Charges de fonctionnement	Montant/an
Comptable (1 salarié)	Salaires et charges sociales	35 370 €
	Sous-traitance travaux comptables	1 012 €
	Amortissements matériels et mobiliers utilisés	362 €
	Redevance logiciel comptable	730 €
	Honoraires expert-comptable	3 935 €
	Total coût de fonctionnement	41 409 €
Contrôle de gestion (1 salarié)	Salaires et charges sociales	40 500 €
	Amortissements matériels et mobiliers utilisés	346 €
	Forfait téléphone mobile	684 €
	Total coût de fonctionnement	41 530 €

Les données ainsi obtenues vont permettre au contrôleur de gestion d'évaluer avec pertinence et justesse les différents coûts utiles (investissements techniques et humains nécessaires) et inutiles (pertes réelles ou potentielles).



Exemple n° 1
Les besoins en gestion du service Maintenance

Un des problèmes majeurs du responsable du service maintenance est de ne jamais savoir s'il fait réellement le choix le plus optimal en matière d'investissement.

La principale raison de cette situation vient du fait qu'il n'a aucune vision globale de ce que son service coûte réellement à l'entreprise s'il prend telle ou telle décision.

Ainsi, à l'aide des éléments calculés dans le tableau 6.2, le contrôleur de gestion peut être capable de solutionner rapidement ce besoin en ramenant simplement le coût de fonctionnement total annuel à un coût horaire ou journalier.

Soit la formule suivante :

$$\frac{\text{Coût de fonctionnement total annuel}}{\text{Nombre d'heures ou de jours travaillés par an}}$$

Ce qui nous donne le résultat ci-dessous :

$$\frac{106\,667\ €}{(1\,859\ h \times 2\ \text{salariés})} \approx 28{,}69\ €/h \text{ ou } 222{,}34\ €/j$$

Soit : 28,69 € x 7,75h

Conclusion

En étant informé du coût horaire (ou journalier) de son service, le responsable maintenance pourra améliorer l'efficacité de ses futures décisions en intégrant, au coût d'acquisition d'un investissement, les coûts de fonctionnement en découlant (temps d'installation et de réglages d'une nouvelle machine, coût de maintenance mensuel si on ne remplace pas tel ou tel outillage industriel...).

Ainsi, après avoir évalué le coût de fonctionnement annuel de chaque principale fonction de l'entreprise (marketing, production, maintenance, logistique, qualité, comptabilité, contrôle de gestion), le contrôleur de gestion va pouvoir calculer leur coût horaire ou journalier, afin de pouvoir remplir la colonne « Coûts/pertes » du tableau 6.1 d'analyse des besoins.

De même, il pourra s'appuyer sur ces éléments, afin d'évaluer au plus juste :

- le coût global de la mise en place et du fonctionnement de chaque solution envisagée (colonne « Coûts » du même tableau) ;
- la valeur monétaire des économies pouvant être obtenues à l'aide des solutions prévues (colonne « Gains/économies » du même tableau) ;

afin que M. Grégoire puisse prendre une décision en réelle connaissance de causes.

Au final, cela permet au contrôleur de gestion de définir quels sont les indicateurs de gestion nécessaires, et de présenter au dirigeant le tableau 6.3 de synthèse.

6.2 Le choix des outils de contrôle de gestion

En s'appuyant sur les résultats du tableau 6.3, ci-contre et pages suivantes, le contrôleur de gestion va pouvoir établir un cahier des charges précis et exhaustif des différents outils d'aide à la décision qu'il doit concevoir en priorité.

Après réflexion et échange de points de vue avec son contrôleur de gestion, M. Grégoire décidé que le problème le plus urgent à résoudre est celui exprimé par la fonction logistique, notamment au niveau des stocks.

Pour y remédier, il demande au contrôleur de gestion d'aider le responsable de la logistique à élaborer un tableau de bord prospectif, afin d'anticiper le plus en amont possible cette problématique qui pèse très lourd sur la situation actuelle de la trésorerie.

Tableau 6.3 Synthèse de l'analyse des besoins

Fonction	Domaines	Secteur d'activité	Nature des problèmes	Coûts/ pertes	Causes	Solutions	Délais	Coûts	Gains/ économies	Outils de gestion	Durée
Marketing	Commercial	Pharmacie	Forte exigence sur les tarifs et les taux de remises	Remises supérieures de 31 % par rapport autres secteurs	Concurrence très forte en matière de qualité/prix	Axer l a recherche de nouveaux clients vers l es PME/PMI, car moins exigeantes	2,5 mois	8 640 €	Chiffre d'affaires minimal à atteindre sur l a première année : 151 600 €	Courbe de rentabilité prévisionnelle sur secteur de la pharmacie	1 jour
	Technique	BTP	Difficulté à vendre le nouveau type de film à grande résistance	Seulement 27 % du chiffre d'affaires prévu a été réalisé	Difficulté à justifier un prix de vente plus élevé vis-à-vis des clients	Réaliser une campagne de promotion, afin de fidéliser les plus gros clients, puis proposer des remises plus élevées en fonction des quantités commandées	6 mois	Rentabilité du futur CA réduite à 1,2 % durant les 6 mois de promotion, puis augmentée à 2,5 % sur le second semestre	Chiffre d'affaires minimum attendu sur le 1er semestre : 256 000 €	Décomposition du coût de revient moyen d'un rouleau de film type. Courbe de rentabilité réelle et prévue pour ce type de produit	2,5 jours

Fonction	Domaines	Secteur d'activité	Nature des problèmes	Coûts/ pertes	Causes	Solutions	Délais	Coûts	Gains/ économies	Outils de gestion	Durée
Production	Technique	Agroalimentaire	Perte de productivité horaire, volumes prévus jamais atteints	Perte de commandes évaluée à 87000 €/an	Nouvelles machines en rodage, réglages longs et complexes	Plans de formation spécifiques pour les opérateurs concernés	3 jours	10 202 €	Augmenter la productivité de 11,5 % en 9 mois	Tableau de bord pour suivi mensuel productivité horaire réelle/prévue	1 jour
	Organisationnel	Chimie/ BTP/ Menuiserie	Mauvaise organisation des équipes, rapports conflictuels opérateurs/chefs d'équipe	Productivité horaire en baisse de 7,8 %	Nouveaux chefs d'équipe mal acceptés	Formation en management opérationnel pour les deux nouveaux chefs d'équipe	1,5 jour	1 695 €	Augmenter la productivité horaire de 8 % au minimum	Tableau de bord pour suivi mensuel productivité horaire réelle/prévue	1 jour
	Financier	Tous secteurs confondus	Difficulté pour la maintenance d'optimiser ses achats de matériels, pièces de rechange et sous-traitance	21 760 €/an de coûts de maintenance non prévus	Absence d'information sur les coûts, pas de suivi sur les gros achats	Mise en place budget spécifique pour chaque gros achat	1 jour	588 €	Réduire les coûts de la maintenance de 12 % au minimum	Budget ciblé sur les investissements et coûts de fonctionnement du service Maintenance	1 jour
Qualité	Technique & juridique	Pharmacie	Problèmes de qualité récurrents sur certains produits (emballages cartonnés)	Litiges d'un montant total de 27 820 €	Inadaptation de certaines machines, manque de formation de certains opérateurs sur nouvelles machines	Réaffectassion de certaines machines, formations techniques spécifiques aux nouvelles machines	7 jours	6 927 €	Réduire le montant des litiges de 80 % sur 12 mois : soit 22 250 € environ	Indicateur de suivi des litiges techniques actuels et futurs (en valeurs et en volume)	1,5 jour

Fonction	Domaines	Secteur d'activité	Nature des problèmes	Coûts/ pertes	Causes	Solutions	Délais	Coûts	Gains/ économies	Outils de gestion	Durée
Logistique	Commercial	Menuiserie	Carnet de commandes prévisionnel peu fiable, délais de livraison mal négociés par le commercial	Sur-stockage important représentant 12 à 15 % de chiffre d'affaires	Changement incessant des dates de livraison par les clients	Mieux négocier les délais de livraison, revoir procédure de prise de commande	4,5 jours	4 335 €	Réduction de 23 % du stock moyen, réduction de 45 % des délais de livraison	Indicateurs de suivi du stock moyen (réel/prévu) et des délais de livraison (réels/prévus)	2 jours
	Technique	Agroalimentaire	Nombreuses ruptures de stock	Perte d'un client représentant 4,2 % du chiffre d'affaires annuel	Aire de stockage insuffisante, délais de fabrication non respectés	Améliorer communication entre la Production et la Logistique, optimiser la gestion des flux, réaménager la zone de stockage	6 jours	5 781 €	Réduire de 90 % les ruptures de stock en 6 mois	Suivi des stocks réels/prévus et des délais de fabrication/livraison réels et prévus	3,5 jours
Comptabilité	Organisationnel	Tous secteurs confondus	Délais de production des données financières non respectés	4 à 5 jours de retard en moyenne	Automatisation insuffisante des états et reportings financiers	Développer applications informatiques spécifiques	4 jours	2 657 €	Réduire la durée de production des reportings à 1 jour par mois		
Direction	Financier		Manque de visibilité, mauvaises décisions stratégiques & tactiques	Perte d'un marché stratégique de 154 000 €	Absence d'outils d'aide à la décision	Construction d'un tableau de bord	3,5 jours	577 €	Atteindre un taux de rentabilité globale de 6 % à la fin de l'année	Tableau de bord prospectif	3,5 jours

Le reporting détaillé

Suite à une étude approfondie des différents paramètres et différentes contraintes techniques de la logistique, le contrôleur de gestion propose au responsable de cette fonction de concevoir un reporting détaillé comprenant, pour chaque commande-client, les éléments suivants :

- la date de livraison au plus tard fixée par le client (date contractuelle) ;
- la date de fin de fabrication du lot commandé, estimée par le chef d'équipe concerné ;
- la date de fin de fabrication réelle ;
- la date de départ au plus tard de la commande chez le client (date de lancement prévue de la livraison) ;
- la date de départ réelle de la commande chez le client ;
- le « délai de sécurité interne » (en nombre de jours), calculé en faisant la différence entre la date de départ prévue de la commande et la date réelle de fin de fabrication ;
- le « délai de sécurité externe » (en nombre de jours), évalué par différence entre la date de livraison contractuelle et celle du départ effectif de la commande.

D'autre part, afin de gagner en lisibilité, le contrôleur de gestion suggère de créer un code couleur en fonction du niveau de chaque délai de sécurité.

La règle de fonctionnement de ce code couleur est :

- si le délai de sécurité est supérieur à zéro, la couleur est verte ;
- si le délai de sécurité est égale ou équivalent à zéro, la couleur est orange ;
- si le délai de sécurité est inférieur à zéro, la couleur est rouge.

En créant cette notion de « délai de sécurité », le responsable de la logistique a à disposition deux indicateurs d'alerte lui permettant d'anticiper au mieux les risques de retard de livraison.

De cette manière, il pourra rapidement en informer le client concerné en indiquant la nouvelle date au plus tard de la livraison de sa commande, afin que ce dernier ne soit plus mis devant le fait accompli sans aucune explication.

Inversement, si les délais de sécurité réels deviennent supérieurs par rapport à ceux prévus initialement, cela indiquera au responsable logistique qu'il existe un risque élevé de sur-stockage.

Le tableau de bord

Après avoir élaboré le reporting détaillé, le contrôleur de gestion attire l'attention du responsable logistique sur la nécessité d'avoir aussi une vue plus générale et plus synthétique de la situation, afin de lui faire gagner du temps dans son travail de suivi du problème des stocks.

Pour ce faire, le contrôleur de gestion lui propose de constituer un tableau de bord, qui devra notamment comprendre un indicateur de suivi du niveau mensuel moyen (prévu et réel) des stocks de produits finis par secteur d'activité (menuiserie/agro-alimentaire) et/ou par client.

Pour une lisibilité maximale, le contrôleur de gestion suggère de privilégier l'aspect visuel, en ayant recours à deux graphiques élaborés à l'aide de certaines données du reporting détaillé.

Ce qui donne les deux graphiques présentés sur les figures 6.1 et 6.2, page suivante.

6.3 L'utilisation des outils de suivi

Après avoir élaboré les différents outils d'aide à la décision prévus dans le cahier des charges, le contrôleur de gestion veut s'assurer que leurs destinataires ont bien compris leur mode de fonctionnement respectif, afin d'être sûr que ces derniers les interpréteront correctement et les utiliseront avec pertinence et discernement.

Pour cela, il considère que la meilleure technique est de tester ces outils sur un cas ou une problématique du moment pris au hasard.

L'utilisation d'un budget ciblé

Ayant proposé de tester le principe du budget ciblé au responsable de la production, le contrôleur de gestion se voit confier l'étude d'un investissement industriel très important pour l'avenir de l'entreprise.

L'objectif principal de cet investissement est de permettre à l'un des ateliers d'augmenter sa productivité horaire et la qualité des produits fabriqués, afin de se développer sur un nouveau marché.

Le coût d'acquisition de ce nouveau matériel industriel est évalué par le responsable technique à 176 000 HT €.

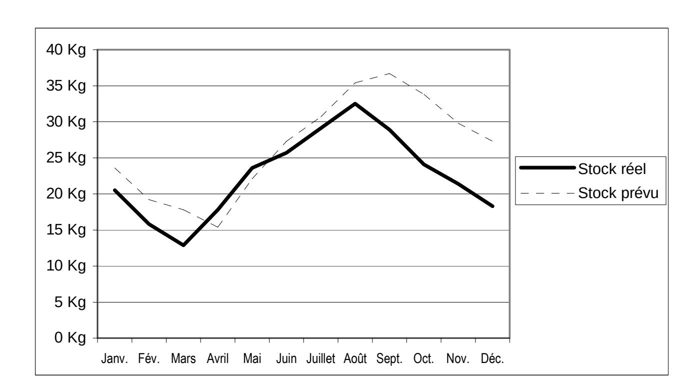


Figure 6.1 Suivi des stocks produits Menuiserie

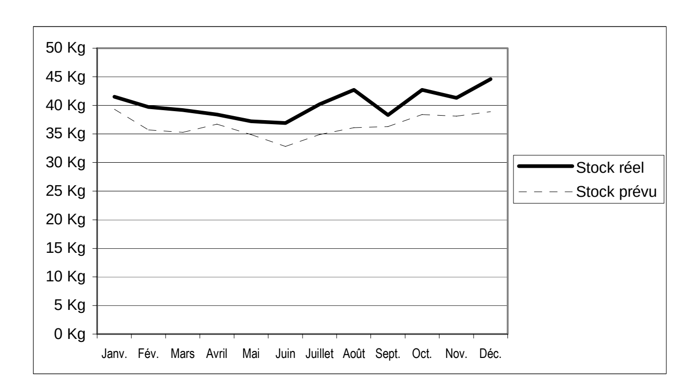


Figure 6.2 Suivi des stocks produits Agroalimentaire

Dans ce cas de figure, le but du contrôleur de gestion sera double, il devra :

1°) évaluer avec justesse le véritable coût d'acquisition et de fonctionnement de cette machine ;

2°) vérifier si cet investissement est effectivement rentabilisable au bout de trois ans, comme le service Production l'affirme.

Afin de mener à bien la première étape de cette étude, le contrôleur de gestion établit – avec l'aide du directeur technique et du responsable du service maintenance – le budget présenté dans le tableau 6.4, ci-contre, en s'appuyant à la fois sur des devis et les coûts de fonctionnement calculés précédemment.

Tableau 6.4 Budget de l'investissement

Opérations	Délai estimé	Coût prévu	Mode de calcul utilisé
Étude de coûts et de rentabilité	2 jours	360 €	(41 530 €/231 j) x 2 j
Négociation du prix d'achat	2 jours	898 €	(103 676 €/231 j) x 2 j
Achat machine		176 000 €	Prix catalogue — 20 % de remise
Transports	1,5 jour	9 000 €	Devis transporteur
Installation dans l'atelier	3 jours	2 838 €	[(1 193 486 € / 32 pers.)/231 j x 3 j x 3 pers.] + [(106 667 € / 231 j) x 3 j]
Formations opérateurs machines	3,5 jours	7 155 €	Devis formateur + [(1 193 486 € / 32 pers.)/231 j x 3,5 j x 3 pers.]
Formation service Maintenance	1,5 jour	2 358 €	Devis formateur + [(106 667 € / 231 j) x 1,5 j]
1er réglage/paramétrage de la machine	2 jours	969 €	[(1 193 486 € / 32 pers.)/231 j x 2 j x 3 pers.]
Sous-traitance affûtage	5 jours	4 200 €	Devis fournisseur prestation affûtage
Premier test technique	1 jour	484 €	[(1 193 486 € / 32 pers.)/231 j x 1 j x 3 pers.]
Second réglage	2 jours	969 €	[(1 193 486 € / 32 pers.)/231 j x 2 j x 3 pers.]
Entretien/graissage	1 jour	462 €	[(106 667 € / 231 j) x 1 j]
Second test technique	2 jours	969 €	[(1 193 486 € / 32 pers.)/231 j x 2 j x 3 pers.]
Troisième réglage	1,5 jour	727 €	[(1 193 486 € / 32 pers.)/231 j x 1,5 j x 3 pers.]
Entretien/lubrification	1/2 journée	231 €	[(106 667 € / 231 j) x 1/2 j]
Préparation machine pour 1re série	1,5 jour	727 €	[(1 193 486 € / 32 pers.)/231 j x 1,5 j x 3 pers.]
Coût total de l'investissement	30 jours	208 345 €	Cumul des coûts

Conclusion de la première étape

En analysant le budget de cet investissement (*cf.* tableau 6.4) avec le contrôleur de gestion, le directeur technique et M. Grégoire en constatent la pertinence et la nécessité.

En effet, si on s'était limité au coût annoncé par le directeur technique (soit 176 000 €), on aurait ce faisant minoré considérablement le coût total de cet investissement : soit un différentiel de 32 345 € (208 345 € – 176 000 €) qui est loin d'être négligeable.

La première étape de cette étude étant réalisée, il reste au contrôleur de gestion à vérifier si cet investissement peut effectivement être rentabilisable au bout de trois ans.

Afin de réaliser cette dernière étape, il récolte auprès du service commercial et du responsable technique les différents paramètres économiques et commerciaux qui lui permettront d'estimer ce délai de rentabilité, à savoir :

- le chiffre d'affaires supplémentaire minimal réalisable à l'aide de cet investissement ;
- le volume optimal de produits pouvant être fabriqué par cette nouvelle machine ;
- le coût d'achat des matières premières et des composants nécessaires ;
- le coût de fonctionnement total de la machine (main-d'œuvre directe, énergies, entretien, amortissement…) ;
- son coût de financement (frais de dossier et intérêts de l'emprunt bancaire).

Ce qui permet au contrôleur de gestion d'établir un tableau d'analyse de la rentabilité prévisionnelle de la machine.

Tableau 6.5 Analyse de rentabilité de l'investissement

Charges/Années	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Chiffre d'affaires prévu	233 000 €	270 257 €	331 875 €	381 988 €	435 085 €
Achats matières premières	78 217 €	94 955 €	130 659 €	161 363 €	193 152 €
Achats composants	14 629 €	17 760 €	24 437 €	30 180 €	36 125 €
Salaires et charges sociales	62 726 €	63 479 €	64 113 €	64 883 €	65 532 €
Amortissement machine	41 669 €	41 669 €	41 669 €	41 669 €	41 669 €
Énergies (électricité, gaz et eau)	2 700 €	2 765 €	2 831 €	2 899 €	2 969 €
Entretien/maintenance	5 544 €	5 616 €	5 689 €	5 763 €	5 838 €

Charges/Années	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Sous-traitance affûtage	25 200 €	25 477 €	25 757 €	26 041 €	26 327 €
Pièces de rechange	0 €	250 €	2 280 €	600 €	780 €
Coûts logistiques/conditionnement	20 151 €	22 822 €	28 600 €	29 207 €	31 076 €
Quote-part de charges de structure	9 795 €	10 049 €	10 598 €	10 606 €	10 800 €
Charges totales	260 631 €	284 841 €	336 634 €	373 211 €	414 268 €
Résultat d'exploitation prévisionnel	-27 631 €	-14 585 €	-4 759 €	8 778 €	20 817 €
Taux de rentabilité prévisionnel (*)	-11,86%	-5,40%	-1,43%	2,30%	4,78%
(*) (Résultat d'exploitation prévisionnel/Chiffre d'affaires prévu) x 100					

Conclusion de la seconde et dernière étape

Aux vues des résultats de l'analyse de rentabilité (*cf*. tableau 6.5), le contrôleur de gestion constate que le taux de rentabilité prévisionnel n'est positif qu'à partir de la quatrième année d'activité (soit N + 3).

Ce qui signifie que l'objectif initial de rentabilité ne pourra pas être atteint à la fin de la troisième année, comme l'espérait le directeur technique.

En outre, le contrôleur de gestion précise – par prudence – que ce délai de quatre ans ne pourra être atteint qu'à la condition que les prévisions de chiffre d'affaires soient réellement atteintes, ce qui du point de vue de M. Grégoire est loin d'être garanti pour le moment.

L'utilisation d'un tableau de bord prospectif

Afin d'avoir une meilleure visibilité de la situation économique et commerciale de son entreprise, M. Grégoire demande à son contrôleur de gestion de lui concevoir des outils d'aide à la décision lui permettant :

- d'anticiper les futurs risques de rupture de trésorerie ;
- d'avoir une vision précise du niveau de rentabilité du chiffre d'affaires par segment produit/marché (famille de produits) ;
- de connaître l'évolution de la rentabilité des ventes d'un nouveau produit par rapport aux prévisions ;

– de voir s'il y a une réelle corrélation, ou non, entre l'évolution des impayés et celle des litiges techniques liés notamment à des problèmes de qualité sur certains produits vendus.

Pour répondre à ses différents besoins, le contrôleur de gestion propose à M. Grégoire de lui mettre en place un tableau de bord prospectif, qui aura pour objectif de faire un comparatif entre des données réelles et celles prévues ou anticipées.

Ces données se caractérisent par deux types d'indicateurs visuels :

– des indicateurs généraux et permanents ;
– des indicateurs ciblés et ponctuels.

La première catégorie d'indicateurs porte sur :

– le suivi mensuel de la trésorerie d'exploitation réelle et prévue ;
– le suivi mensuel de la rentabilité du chiffre d'affaires par famille de produits.

La seconde catégorie concerne :

– la courbe de rentabilité réelle et prévue d'un nouveau produit (le film BTP grande résistance « GRX ») ;
– le suivi mensuel du montant des litiges et des impayés.

Ce qui donne au final le tableau de bord constitué des figures 6.3 à 6.6.

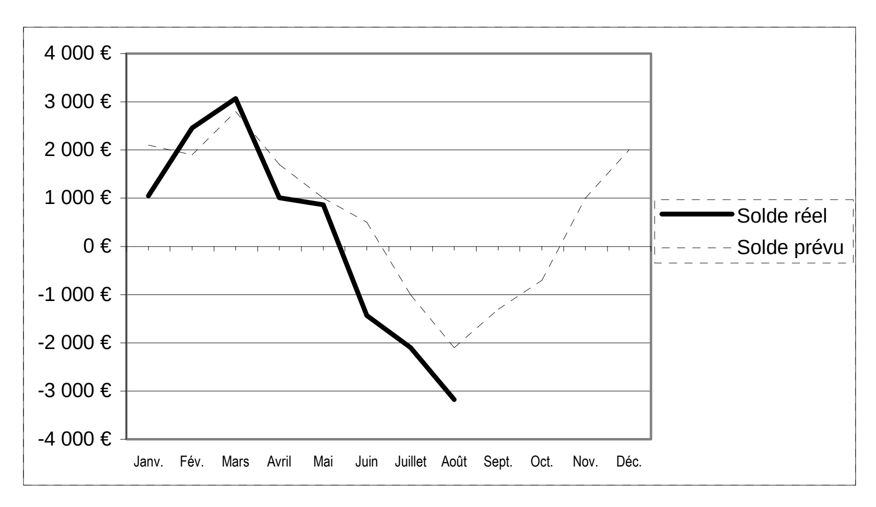


Figure 6.3 Suivi de la trésorerie d'exploitation

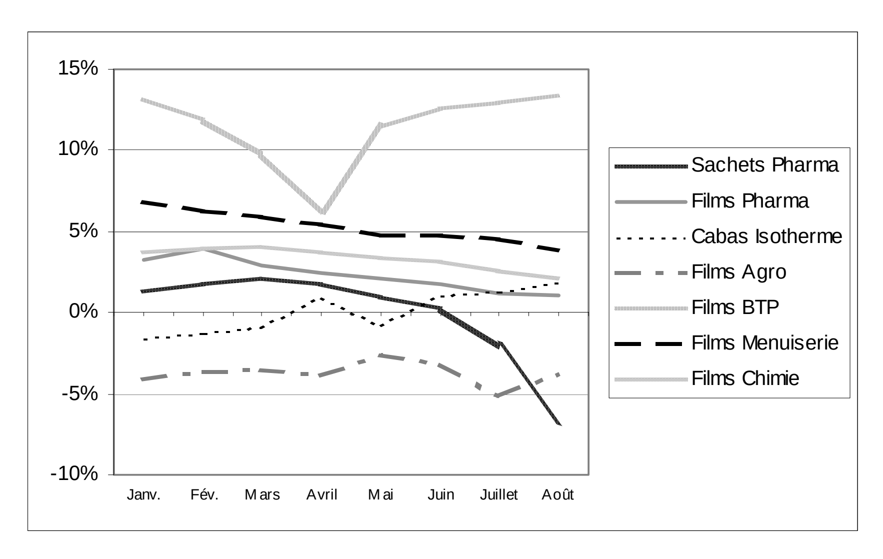


Figure 6.4 Courbes de rentabilité par famille de produits

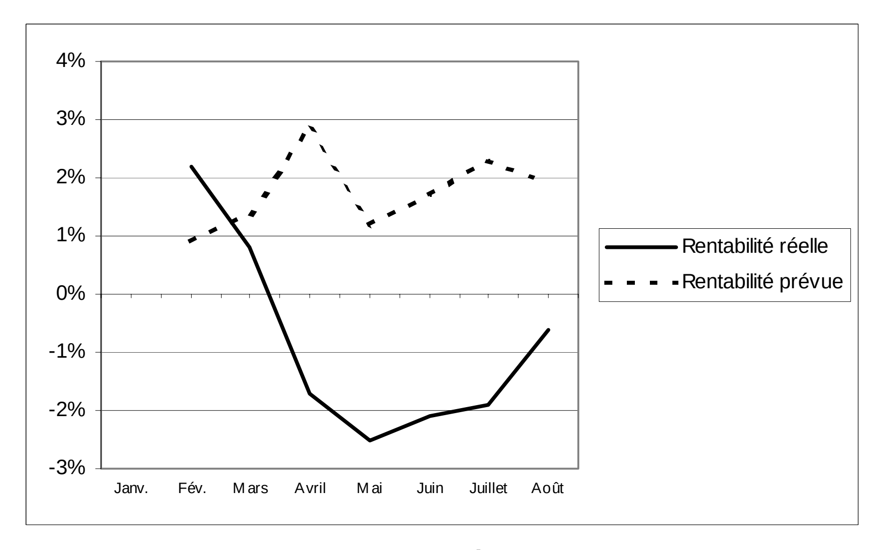


Figure 6.5 Courbe de rentabilité du produit BTP « GRX »

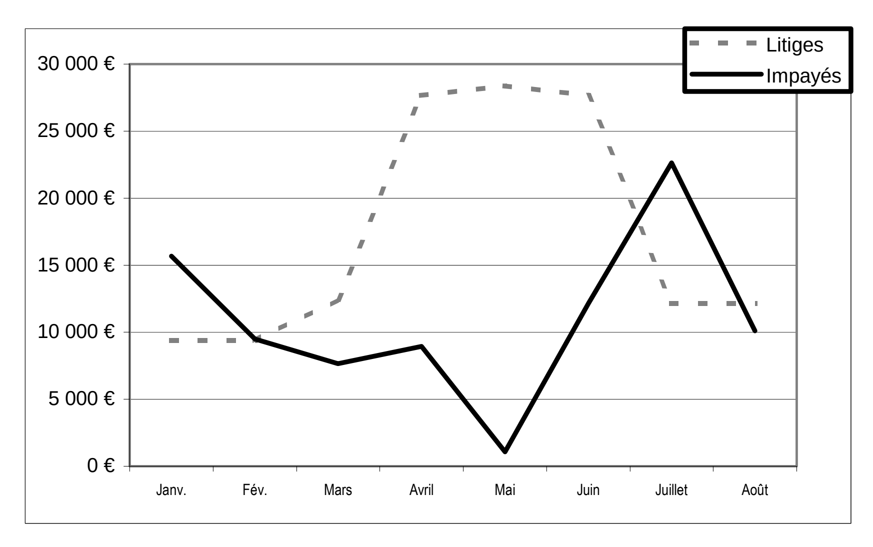


Figure 6.6 Suivi des litiges et des impayés

Conclusion

Ainsi, ce nouveau tableau de bord a permis à M. Grégoire de mieux mesurer les conséquences des principaux problèmes actuels subis par son entreprise.

De même, à travers l'évolution de certains indicateurs, il a pu mieux se rendre compte de l'importance des difficultés rencontrées par le service production et le service marketing, tant au niveau technique (problèmes de qualité, de productivité, de difficultés liées à la situation du marché…) que financier (problèmes de rentabilité du chiffre d'affaires, de trésorerie d'exploitation…).

En outre, en analysant et en comparant les tendances de certains indicateurs de suivi, M. Grégoire a pu prendre conscience du degré réel de corrélation directe et indirecte de certains problèmes commerciaux, techniques et financiers. Ce qui va, à terme, lui permettre de mieux prévoir les risques financiers des décisions futures, que ce soit au niveau de la stratégie commerciale, des investissements industriels, ou de la gestion quotidienne de son entreprise.

Conclusion

> *[…] Échouer, c’est avoir la possibilité de recommencer de manière plus intelligente […]*
> (Henry Ford)

Après avoir étudié l’ensemble des chapitres précédents, on aura pu constater que le contrôle de gestion est loin d’être une gageure pour les petites et très petites entreprises (PTPE). Et c’est donc en cela, que ce dernier est finalement un métier à part entière, avec ses méthodes et ses outils propres à chaque type et taille d’entreprise.

De même, on comprendra après avoir lu cet ouvrage qu’il n’existe pas un contrôle de gestion universel et unique, mais différents types de système de contrôle de gestion. Chacun d’entre eux étant spécifiquement adapté à une catégorie d’entreprises déterminée.

On peut donc dire dès à présent et sans se tromper, qu’il existe certes un contrôle de gestion propre aux grandes et moyennes entreprises, mais qu’il en existe aussi un spécifique aux petites et très petites entreprises, et que ce dernier ne doit pas être négligé au profit du premier, sous prétexte que l’on communique nettement plus sur le premier que sur le second.

Cependant, bien que ce domaine apparaisse très technique pour certains chefs d’entreprise, il s’avère aujourd’hui un moyen incontournable pour comprendre les

véritables origines et conséquences financières de tous les principaux aspects techniques, commerciaux et organisationnels, qui font la particularité et la complexité de l'activité de l'entreprise.

Ainsi, le système de contrôle de gestion devient le prolongement naturel de celui de la comptabilité générale, présente dans toute entreprise quels que soient sa taille et son secteur d'activité.

Le tout est de ne jamais oublier qu'un outil de gestion, quel qu'il soit, doit être au service des différents responsables de l'entreprise (dirigeants, responsables opérationnels), et ne doit jamais conditionner la réflexion et les décisions de ces derniers. Car c'est toujours le besoin qui doit susciter l'outil et non l'inverse. Ceci étant d'ailleurs valable dans tous les domaines de la vie de l'entreprise, quelle que soit la taille de cette dernière.

C'est donc uniquement à ces conditions, que le contrôle de gestion pourra devenir un outil efficace et rentable pour les PTPE, en leur procurant ainsi un indéniable avantage concurrentiel pour le développement futur de leur(s) activité(s).

Coordonnées utiles

SGI Gestion (Audit, études financières, conseil en contrôle de gestion industriel pour les PME/PMI)
Michel Renaut
Tél. : 06 08 30 49 53
Site web : www.sgi-gestion.com

Association UVA (dont l'objet est de promouvoir une méthode de calcul de coûts auprès des PME/PMI et des universités de gestion)
Jean Fievez
Tél. : 01 40 90 05 35
Site web : www.association-uva.org

PM Conseils (Conseil et formation en contrôle de gestion pour les PME, les TPE et les créateurs d'entreprise)
Pierre Maurin
Tél. : 06 66 06 41 47
Site web : http://gestionentreprise.monsite.orange.fr

HK Consult (Direction financière externalisée pour les PME, formation en comptabilité et gestion pour les PME, les TPE et les créateurs d'entreprise)
Hervé Karacha
Tél. : 06 82 56 00 21
Site web : www.capactiongestion.com

CNE-CNAM (Propose aux créateurs, repreneurs et développeurs d'entreprise des modules de formation en contrôle de gestion)
Site web : www.cne-cnam.fr

ÉSILOG (Développement de logiciels de contrôle de gestion pour les PME/PMI)
Olivier Duval
Tél. : 06 61 00 28 29
Site web : www.esilog.com

DMA Audit et Conseil (Audit, conseil en gestion et organisation pour les PME et et lesTPE)
Daniel Maas
Tél. : 03 87 71 45 50
Site web : www.dma.experts-comptables.fr

EC2L (Conseil et formation en management, conception de tableaux de bord, conseil en organisation pour les TPE, les PME et les créateurs d'entreprise)
Tél. : 06 77 76 72 25
E-mail : ec2l.contact@wanadoo.fr

CABINET FRANIATTE (Audit, conseil et expertise-comptable pour PME et TPE)
Jean-Pierre Franiatte
Tél. : 03 87 62 85 25
Site web : www.cabinetfraniatte.com

Lexique

Actifs

Ensemble des éléments corporels (machines, stocks, bâtiments) et incorporels (brevets, marques, créances-clients, trésorerie) constituant le patrimoine de l'entreprise.

BFR
Besoin en fonds de roulement

Soit la mesure du déséquilibre favorable ou défavorable d'une trésorerie.

Ce déséquilibre est égal, schématiquement, à la différence entre la valeur comptable des stocks et des créances-clients et la valeur comptable des dettes-fournisseurs.

Budget

Tableau synthétique représentant des données financières prévisionnelles concernant un domaine particulier (investissements, charges de fonctionnement d'un service ou d'une direction, chiffre d'affaires prévu, flux de trésorerie estimés...).

Cahier des charges

Document présentant de façon détaillée les objectifs à atteindre, les étapes à réaliser et les moyens nécessaires pour répondre à un ou plusieurs besoins précis.

Charges ou frais fixes

Ensemble des charges de l'entreprise ne variant pas en fonction des volumes de ventes (loyer, salaires, charges sociales, impôts et taxes...).

Elles peuvent se décomposer en charges spécifiques et charges de structure.

Charges spécifiques

Ensemble des charges fixes directement consommées par les différentes fonctions de l'entreprise (gérance, marketing, production, logistique, administration...).

Soit, par exemple, les salaires et les charges sociales que l'on peut affecter directement à chaque fonction concernée.

Charges de structure

Ensemble des charges fixes qui ne sont pas consommées de manière directe par les produits ou les fonctions de l'entreprise (loyers, charges locatives, électricité, impôts et taxes.....), car elles concernent indifféremment toutes les fonctions à la fois (sans aucune distinction) : soit, la « structure même » de l'entreprise.

Charges variables

Ensemble des charges variant proportionnellement aux quantités vendues (matières premières, marchandises, composants et autres fournitures d'équipements entrant dans le processus normal de la production de l'entreprise).

Comptabilité analytique

Système d'information de gestion (SIG) permettant de tracer toutes les opérations économiques et commerciales réalisées par l'entreprise, en classant ces informations par nature et par destination.

Contrôle budgétaire

Opération d'analyse des écarts entre des données prévues (budgets) et des données réelles (soit le réalisé), afin d'en comprendre les véritables origines et d'y apporter des mesures correctrices, si nécessaire.

Courbe de rentabilité du chiffre d'affaires

Graphique présentant le rapprochement entre les résultats sur vente croissant et le chiffre d'affaire correspondant, pour chaque transaction ou groupe de transactions commerciales, sur une période déterminée.

Coût

Regroupement de charges consommées dans un même but (fabrication d'un produit, fonctionnement d'une machine ou d'une fonction de l'entreprise...).

Cycle de vie d'un produit

Ensemble des différentes étapes constituant la vie d'un produit (création, lancement sur le marché, maturité ou saturation du marché, déclin ou disparition).

Délai de règlement-clients

Durée moyenne au bout de laquelle les clients règlent leur(s) facture(s).

Ce délai peut, si nécessaire, être calculé par type de clients, afin de déceler quels sont ceux qui sont les plus sujets à des retards et/ou des impayés.

Il se calcule en faisant le rapport entre le chiffre d'affaires TTC et le montant des créances-clients correspondant, le tout multiplié par le nombre de jours de la période étudiée (360 j pour 1 an, 30 j pour 1 mois…).

EBE

Excédent brut d'exploitation

Il représente la véritable richesse créée par l'activité courante de l'entreprise.

Schématiquement, il s'obtient par le calcul suivant : valeur ajoutée comptable + subvention d'exploitation – salaires et charges sociales – impôts et taxes (hors impôt sur les bénéfices).

ETE

Excédent de trésorerie d'exploitation

Soit le solde de trésorerie (positif ou négatif) généré uniquement par l'activité courante de l'entreprise (hors opérations exceptionnelles).

Schématiquement, il s'obtient par différence entre l'EBE et la variation du BFR.

Exercice comptable

Période cumulée de douze mois d'activité pouvant être à cheval sur deux années ou correspondre au calendrier civil (de janvier à décembre).

Famille de produits

Groupe de produits homogènes, dont les principales caractéristiques techniques et commerciales sont similaires (soit un même processus de production et de vente, ainsi qu'une catégorie de clients concernés identiques).

Parfois aussi appelé segment « produit-marché ».

Frais généraux

Ensemble des charges fixes de l'entreprise, autres que les salaires et charges sociales (loyers, assurances, impôts et taxes, frais de déplacements...).

Indicateur

Donnée synthétique permettant, par le suivi de ses tendances, d'alerter les décideurs de l'entreprise sur une problématique présente ou future, et/ou de contrôler la pertinence et l'efficacité d'une décision correctrice.

Marge commerciale

Différence entre le chiffre d'affaires (net de remises), les achats de marchandises (nets de remises) et la variation de stocks de marchandises.

Son rôle est de financer les consommations de charges fixes de l'entreprise.

Plan comptable

Ensemble des comptes comptables servant à retranscrire toutes les opérations économiques et commerciales réalisées par l'entreprise.

Prix de revient

Coût total d'un produit vendu.

Soit la somme de toutes les charges consommées pour réaliser l'acte de vente (charges variables, charges spécifiques et charges de structure).

Processus de vente

Ensemble d'opérations ordonnées et combinées entre elles, afin de déboucher sur la réalisation d'une vente d'un ou plusieurs produits (biens ou services).

Reporting

Acte consistant à rendre compte de son travail ou activité à un ou plusieurs responsables.

Dans la pratique, il se caractérise par un ou plusieurs documents de synthèses plus ou moins détaillés, chargés d'informer leurs destinataires des actions réalisées et/ou à venir (prévisions).

Résultat d'exploitation

Résultat de l'entreprise (bénéficiaire ou déficitaire) généré uniquement par l'activité courante de l'entreprise (c'est-à-dire hors opérations financières et exceptionnelles).

Soit schématiquement la différence entre le chiffre d'affaires hors taxe et les charges d'exploitation de la période considérée (année ou mois).

Segment « produit-marché »

Voir *Famille de produits*.

Seuil de rentabilité

Montant minimum des ventes (en valeur et en volume) nécessaire pour financer les consommations de charges générées par l'activité de l'entreprise.

SIG

Système d'information de gestion

Il permet la collecte, le traitement et la restitution d'informations (financières et non financières) utiles pour la gestion de l'entreprise.

Tableau de bord

Outil d'aide à la décision se composant de plusieurs indicateurs graphiques (5 ou 6 au maximum) commentés, permettant d'alerter les différents responsables de l'entreprise sur les principaux problèmes et risques menaçant l'entreprise.

Il est une partie intégrante du SIG, et est situé dans la partie aval de ce dernier.

Taux de rentabilité du chiffre d'affaires

Il mesure la capacité du chiffre d'affaires à générer ou non des bénéfices.

Soit le résultat d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires hors taxe.

Transaction commerciale

Opération ou acte de vente matérialisé par une facture, un ticket de caisse ou un contrat.

Valeur ajoutée économique et commerciale

Ensemble des avantages techniques et technologiques apportés par un produit (bien ou service) à un client final.

Cette dernière pouvant se mesurer en terme de coût (soit le prix de revient du produit) et en terme de valeur commerciale (soit le prix de vente réellement payé par les clients).

Valeur ajoutée comptable

Schématiquement, elle est égale à la différence entre la valeur de la production et de la vente (de biens et de services) et les charges consommées pour les réaliser.

Soit Marge commerciale + Ventes de produits finis ± Variation de stocks de produits finis + Production immobilisée – Achats de matières consommables – Achats de prestations de services (services extérieurs)..

Bibliographie

Pour les lecteurs désireux d'approfondir certaines notions présentées dans cet ouvrage, les lectures suivantes peuvent être précieuses.

Les outils d'aide à la gestion pour les petites entreprises

Gilles Barouch, *Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi*, Éditions Livres à Vivre, 2005

Pour en savoir plus sur les théories et les méthodes de contrôle de gestion

Philippe Lorino, René Demeestère, Nicolas Mottis, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod, 2006

Didier Leclère, *L'essentiel de la comptabilité analytique* », Éditions d'Organisation, 2004

Sylvie Gerbaix, *Le contrôle de gestion*, PUF, 2006

Pour améliorer la rentabilité de votre système de contrôle de gestion

David Autissier, *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, Éditions d'Organisation, 2007

Pour apprendre à automatiser ses outils de gestion avec MS Access et MS Excel

Étienne Chouard, *Créer une application avec Access*, Éditions Corroy, 2004

Étienne Chouard, *Prendre de bonnes habitudes avec Excel*, Éditions Corroy, 2004